Betriebliche Autoritätsstruktur und Betriebsverfassung

Eine soziologische Studie der Grenzen sozialpolitischer Programme

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades einer
Hohen Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
(Wirtschaftswissenschaftliche Abteilung)
der Eberhard-Karls-Universität
zu Tübingen

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Karl-Hermann Prager
aus Tübingen

1966

8696
1965

Betriebliche Autoritätsstruktur und Betriebsverfassung

Eine soziologische Studie der Grenzen sozialpolitischer Programme

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades einer
Hohen Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
(Wirtschaftswissenschaftliche Abteilung)
der Eberhard-Karls-Universität zu Tübingen

vorgelegt von

Diplom-Kaufmann Karl-Hermann Prager
aus Tübingen

1966

Dekan: Professor Dr. Heinrich Strecker
Erstberichterstatter: Professor Dr. Ralf Dahrendorf, Ph.D.
Zweitberichterstatter: Professor Dr. Erich Arndt
Tag der mündlichen Prüfung: 1. Juli 1965

Vorwort

Mit der vorliegenden Untersuchung ist die Absicht verbunden, zunächst die wechselseitige Abhängigkeit von Autoritätsstruktur und Verfassung des Betriebes aufzuzeigen. Vor diesem Hintergrund werden dann die Möglichkeiten und Grenzen sozialpolitischer Programme, welche die Modifikation der Betriebsverfassung zum Gegenstand haben, in die Untersuchung einbezogen. Die Betrachtungsweise, welche die gesamte Arbeit durchzieht, ist demnach eine zweidimensionale; genuin soziologische Strukturanalyse in Verbindung mit sozialpolitischer Zweck-Mittel-Analyse bestimmen das Vorgehen der Untersuchung. Dabei erfolgt nicht nur eine Kritik von bisher durchgeführten sozialpolitischen Programmen, sondern zugleich wird der Versuch unternommen, aufgrund der aus den Analysen gewonnenen Erkenntnissen einen Entwurf zu einem rationalen sozialpolitischen Ansatz vorzutragen.

Wie bereits angedeutet wurde, wird das Vorgehen der Untersuchung methodisch weitgehend durch soziologische und sozialpolitische Strukturanalyse bestimmt. Dabei wird kein Anspruch erhoben, zu ausnahmslos empirisch gehaltvollen Aussagen zu gelangen. Das empirisch-historische Material wird, nach Art einer Sekundäranalyse, lediglich insoweit herangezogen, als dies zur Illustration und Stützung vorgetragener Thesen erforderlich erscheint. Dabei lassen sich gelegentlich auftauchende Schwierigkeiten hinsichtlich des methodischen Vorgehens nicht umgehen. Weder sind sämtliche vorgetragenen Thesen an Hand des vorliegenden Materials empirisch einlösbar noch können sie beim Stand der derzeitigen Sozialforschung restlos auf ihren empirischen Gehalt geprüft werden. Manche dieser Thesen werden deshalb aus den beobachtbaren sozio-ökonomischen Daten lediglich erschlossen werden können.

Seite

Vorwort I

Erstes Kapitel: Die Invariabilität der betrieblichen Autoritätsstruktur 1

I. Präliminarien zur Terminologie 1

II. Die Konstanz der betrieblichen Autoritätsstruktur 5

1. Der Industriebetrieb als Herrschaftsverband 5

2. Die Grenzen der Modifikation der dichotomischen Autoritätsstruktur des Industriebetriebes 10

III. Die Implikationen der betrieblichen Autoritätsstruktur 18

1. Die Pluralität der Interessen 18

2. Die Universalität des betrieblichen Konflikts 22

IV. Die Grenzen der Regelung des betrieblichen Konflikts 24

1. Das Unternehmen als Organisation eigener Art 24

2. Die Grenzen der Regelung des betrieblichen Konflikts 26

Zweites Kapitel: Zur Typologie der Betriebsverfassung 30

I. Vorbemerkungen 30

II. Die Komponenten der Betriebsverfassung 32

1. Regelung des Zugangs zu den Führungspositionen 33

2. Regelung der Kompetenz der Führungspositionen 37

III. Zur Kritik vorliegender Versuche einer Typologie der Betriebsverfassung 42

IV. Entwurf einer Typologie der Betriebsverfassung 49

Drittes Kapitel: Säkularer Trend der Modifikation der deutschen Betriebsverfassung 55

I. Die Betriebsverfassung als sozialpolitisches Instrument 55

II. Tendenz zur demokratisch-autokephalen Betriebsverfassung 59

III. Spezifische Modifikationen der Betriebsverfassung als sozialpolitische Objekte 65

1. Beteiligung der Arbeitnehmer an der Bestellung der Betriebsführung 66

2. Beteiligung der Arbeitnehmer an der betrieblichen Willensbildung 69

IV. Ortsbestimmung der deutschen Betriebsverfassung der Gegenwart 71

Viertes Kapitel: Durch Gewerkschaftspolitik eingeleitete Modifikationen der Betriebsverfassung 77

I. Die Praxis der Mitbestimmung 77

II. Strukturelle Determinanten und ihre Folgen für die Mitbestimmung 90

1. Die Folgen der Dichotomie der betrieblichen Autoritätsstruktur 90

2. Die Unlösbarkeit des Repräsentationsproblems im Betrieb 97

III. Rationale Imperativa und ihre Auswirkungen auf die Mitbestimmung 100

1. Die Praxis der Mitbestimmung und ihre Auswirkung auf das Verhältnis von Belegschaft und deren betrieblicher Interessenvertretung 100

2. Die Integration der Arbeitnehmervertretung und ihre Rückwirkung auf die Verwirklichung der Ziele der Gewerkschaftspolitik 104

IV. Abschließende Kritik der Mitbestimmung 109

Fünftes Kapitel: Durch betriebliche Sozialpolitik eingeleitete Modifikationen der Betriebsverfassung 116

I. Präliminarien zur betrieblichen Sozialpolitik 116

II. Die mit der verfassungsbezogenen betrieblichen Sozialpolitik verbundenen Ziele und Erwartungen 120

1. Die Ziele der Unternehmer 120

2. Die Erwartungen der Arbeitnehmer 122

III. Formale Organisationsstruktur des Partnerschaftsbetriebes 126

1. Formale Aufbauorganisation des Partnerschaftsbetriebes 126

2. Formale Ablauforganisation des Partnerschaftsbetriebes 131

IV. Zur Kritik der betrieblichen Sozialpolitik 134

1. Strukturelle Determinanten und ihre Auswirkungen 134

2. Die betriebliche Sozialpolitik im Lichte rationaler Imperativa 139

Sechstes Kapitel: Die Grenzen der Variabilität der Betriebsverfassung 145

I. Begrenzte Verwendbarkeit der Betriebsverfassung als sozialpolitisches Instrument 145

II. Grenzen hinsichtlich der Durchsetzbarkeit institutioneller Modifikationen 147

1. Betriebsbedingte Grenzen 148

2. Interessenbedingte Grenzen 150

III. Grenzen hinsichtlich der Rationalität institutioneller Modifikationen 153

1. Grenzen hinsichtlich der Verankerung der Gewerkschaft im Betrieb 154

2. Grenzen hinsichtlich der instrumentalen Einsatzfähigkeit der betrieblichen Arbeitnehmervertretung 157

IV. Begrenzte Variabilität der Betriebsverfassung 158

Siebtes Kapitel: Ansatz zu einer rationalen verfassungsorientierten Sozialpolitik 163

I. Die Beziehung zwischen betrieblicher Autoritätsstruktur und Betriebsverfassung - ihre strukturellen und rationalen Konsequenzen für eine verfassungsbezogene Sozialpolitik 163

1. Strukturelle Folgen 163

2. Rationale Folgen 165

II. Rationale Ziele zur betriebsinternen Modifikation der Betriebsverfassung 167

1. Teilhabe an der Kontrolle des Zugangs zu den betrieblichen Führungspositionen 167

2. Teilhabe an der Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen 170

III. Rationale Ziele zur betriebsexternen Modifikation der Betriebsverfassung 172

1. Kompetenzbegrenzung durch betriebsexterne Kontrolle 173

2. Betriebsexterne Konfliktregelung 177

IV. Schlußbemerkungen 178

1. Industriebürgerrecht und sozialpolitische Aktivität 178

2. Industriebürgerrecht und sozialökonomische Dynamik 180

Literaturverzeichnis 183

Erstes Kapitel: Die Invariabilität der betrieblichen Autoritätsstruktur

I. Präliminarien zur Terminologie

Das Unterfangen, einer soziologischen Untersuchung einen begrifflichen Teil voranzustellen, sieht sich nicht zu Unrecht mancherlei Angriffen ausgesetzt. Kann doch einem solchen Vorgehen zuweilen der Vorwurf nicht erspart bleiben, es würden "Deduktionen aus pseudo-axiomatischen Thesen, die als Definitionen erscheinen"[1], vorgenommen. Keinesfalls soll daher in den Fehler des "Begriffsrealismus" verfallen werden, wonach im Gewande des Begriffs verhüllte Hypothesen als Ausgangspunkte für Deduktionen benutzt werden, welche ihrem sachlichen Ergebnis nach unfruchtbar bleiben müssen. Wohl sollen synthetische Aussagen gemacht werden, nicht jedoch durch die Kategorien selbst. Der Wert der verwendeten Kategorien hängt demnach entscheidend davon ab, ob es gelingt, Sachhypothesen und Begriffsdefinitionen voneinander sauber getrennt zu halten.

Unter Berücksichtigung der angedeuteten Grenzen und Gefahren der reinen Begriffsanalyse soll nunmehr der eigentlichen Untersuchung eine kurze terminologische Diskussion der für jene zentralen Kategorien vorangestellt werden. Dabei ist nicht außer Acht zu lassen, daß es sich lediglich um Begriffsklärung handelt, während auf die - ungleich interessantere - Sachproblematik erst im weiteren Verlauf der Arbeit eingegangen wird.

Wenden wir uns nunmehr der Klärung der Begriffe "betriebliche Autoritätsstruktur" und "Betriebsverfassung" zu. Diese rein begriffliche Abgrenzung erscheint uns insofern unerläßlich, als wir, durch die unbefriedigenden Ergebnisse vieler theoretischer und empirischer Untersuchungen zum Problem der Betriebsverfassung gewarnt, mit

1) Walter Eucken: Die Grundlagen der Nationalökonomie, Sechste durchgesehene Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1950, S. 29

Hilfe eben dieser Unterscheidung den Fehler einer Gleichsetzung von Autoritätsstruktur und Verfassung des Betriebes vermeiden wollen.

Das mit dem Begriff "betriebliche Autoritätsstruktur" umrissene Phänomen umfaßt ausschließlich die jeweilige Autoritätsverteilung innerhalb des betrieblichen Rollengeflechts und zwar vor dem Hintergrund des zur Erfüllung des Betriebszweckes erforderlichen Funktionsgefüges. Der Begriff bezieht sich demnach auf die spezifische Befehlsorganisation des Betriebes im Rahmen der betrieblichen Arbeitsteilung, das heißt auf die zur Erfüllung des jeweiligen Betriebszieles erforderliche An- und Zuordnung der einzelnen Funktionen. Diese Funktionsgliederung ist in dem Zusammenhang jedoch nur insoweit von Interesse, als mit ihr eine bestimmte Autoritätsverteilung verbunden ist. Wir könnten daher die betriebliche Autoritätsstruktur umschreiben als "ein System sozialer Rollen in hierarchisch-herrschaftlichen Bezügen, das auf die Erfüllung des Betriebszwecks hin organisiert ist"[1]. Damit hätten wir den Begriff dem der formalen Organisation des Betriebes gleichgesetzt. Er impliziert sowohl den funktionalen Aspekt, das heißt die Rollenstruktur in bezug auf die betriebliche Leistungserstellung, als auch den skalaren Aspekt, das heißt das System der in über- und untergeordneten Beziehungen stehenden Positionen[2].

In diesem Zusammenhang ist die formale Organisation des Betriebes insbesondere unter dem skalaren Aspekt von Interesse. Besinnt man sich an dieser Stelle auf den Gehalt des Begriffs Struktur, welcher als die regelmäßige Anordnung von Elementen eines Systems definiert

---

1) L.M. Lepsius: Industrie und Betrieb, in: Soziologie, hrsg. v. René König, Frankfurt am Main 1958, S. 127

2) Zur Unterscheidung von funktionaler und skalarer Organisation vgl. Chester I. Barnard: The Functions of the Executive, 14. Neudruck, Cambridge Mass. 1960; unter Position wollen wir die Stellung eines Menschen innerhalb einer formalen Organisation verstehen, vgl. Renate Mayntz: Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958, S. 17

werden kann[1], so kommen wir der Sache näher, wenn wir unter einem derartigen Element im Rahmen der Autoritätsstruktur den Grad der Teilhabe an der faktischen Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis verstehen. Diese Teilhabe kann als ein Kontinuum aufgefaßt werden, dessen Endpunkte einerseits durch unbegrenzte Anordnungsbefugnis und anderseits durch unbedingte Gehorsamspflicht, d.h. völligen Ausschluß von Anordnungsbefugnis, markiert werden. Aus dem faktischen Zusammenwirken der Elemente ergibt sich dann die betriebliche Autoritätsstruktur. Diese kann somit definiert werden als die jeweilige Anordnung der Positionen in Bezug auf den Grad ihrer faktischen Teilhabe an den im Betrieb zu treffenden Entscheidungen und Anordnungen, d.h. als die faktische Autoritätsverteilung im Betrieb.

Im Gegensatz zur Autoritätsstruktur ist der Begriff der Betriebsverfassung im betriebssoziologischen Schrifttum relativ häufig anzutreffen. Der Verfassungsbegriff selbst wurde insbesondere im juristischen Sprachgebrauch in mannigfachen Varianten vorgetragen. Es kann daher nicht verwundern, daß auch die soziologische Verwendung des Begriffs in unterschiedlichen, sich zum Teil widersprechenden Fassungen erfolgt. Wir geben ein Beispiel. Geck definiert die Betriebsverfassung als "die Gesamtordnung, die Gesamtzuständlichkeit des Betriebes, die als Einheit gesehenen sachlichen und personalen Gegebenheiten des Betriebes"[2]. Diese Definition erscheint uns als zu weit gefaßt. Statt dessen folgen wir unter der Präponderanz des "sozialen" Aspekts zunächst Neuloh, welcher die Betriebsverfassung definiert als "die von inner- und außerbetrieblichen Faktoren beeinflußte Sozialordnung eines Betriebes, für deren Gestaltung die institutionellen Formen und sozioklimatischen Auswirkungen der betrieb-

---

1) vgl. Bertrand Russell: Das menschliche Wissen, übersetzt von Werner Bloch, Darmstadt o.J., S. 249 f.; ferner E.K. Francis: Wissenschaftliche Grundlagen soziologischen Denkens, München 1957, S. 118

2) L.H. Adolph Geck: Soziale Betriebsführung, zugleich Einführung in die betriebliche Sozialpolitik, 2. Auflage, Essen 1953, S. 12

lichen Willensbildung von entscheidender Bedeutung sind"[1]. Wir kommen jedoch der Sache näher, wenn wir dieses "konstruierte Satzmonstrum"[2] gegen Neulohs schlichtere Definition austauschen und unter Betriebsverfassung "nichts weiter als die Sozialform oder Sozialordnung eines Betriebes"[3] verstehen.

Neuloh erhebt den Modus der betrieblichen Willensbildung zum Definitionsmerkmal seiner Begriffsfassung. Insoweit als der Modus der Regelung des betrieblichen Entscheidungsprozesses in den Begriff einbezogen ist, können wir ihm folgen. Ehe jedoch der Versuch unternommen wird, eine eigene Definition der Betriebsverfassung zu geben, wollen wir uns kurz dem Verhältnis von betrieblicher Autoritätsstruktur und Betriebsverfassung zuwenden.

Die betriebliche Autoritätsstruktur ist sowohl Determinante als auch Resultante dessen, was wir unter Betriebsverfassung verstehen wollen. Determinante deshalb, weil die der industriellen Produktion immanente Unabdingbarkeit einer bestimmten Autoritätsverteilung eine ihr angemessene Regelung der zwischen den Positionen bestehenden Autoritätsbeziehungen erfordert. Resultante deswegen, weil die spezifische Ausgestaltung dieser Regelung eine zumindest periphere Wirkung auf die faktische Autoritätsstruktur des Betriebes hat. Betriebliche Autoritätsstruktur und Betriebsverfassung stehen daher in einem Verhältnis wechselseitiger Abhängigkeit zueinander, wobei der Autoritätsstruktur die Präponderanz zukommt.

Wenn eingangs auf die zentrale Bedeutung des Modus der Willensbildung als Charakteristikum der Betriebsverfassung hingewiesen worden ist, so kann die Funktion derselben in bezug auf die Autoritätsstruktur unter doppeltem Aspekt betrachtet werden. Einerseits regelt die

---

1) Otto Neuloh: Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung, Tübingen 1956, S. 35

2) Ralf Dahrendorf: Rezension von Otto Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung ..., in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 8. Jahrgang (1956), S. 661

3) Otto Neuloh: Die deutsche Betriebsverfassung ..., ebenda

Verfassung den Zugang zu den mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen. Sie schafft somit eine Legitimitätsgrundlage für die Ausübung von Herrschaft im Betrieb. Anderseits regelt die Betriebsverfassung den Umfang der Herrschaft, d.h. die Kompetenz der Führungspositionen.

Diese Doppelfunktion bildet das Zentrum der Einflußnahme der Betriebsverfassung auf die konkrete Ausgestaltung der betrieblichen Autoritätsstruktur. Ihr außerdem zugeschriebene Funktionen können gleichsam als Vignetten aufgefaßt werden, welche zum Gesamtbild nicht wesentlich beitragen. Daß sich in dieser Doppelfunktion Zweck und Leistung der Betriebsverfassung nicht erschöpfen, bleibt nur am Rande anzufügen. Insbesondere ist ihre Schlichtungs- bzw. Kanalisierungsfunktion für die in der betrieblichen Autoritätsstruktur angelegten Spannungen zu erwähnen[1]. Im Blickpunkt des Interesses stehen dabei die sich aus der betrieblichen Autoritätsstruktur ergebenden Konflikte bzw. deren Regelung, nicht jedoch die Ausgestaltung der Autoritätsbeziehungen selbst.

Um diese Betrachtungen mit einer Begriffsbestimmung abzuschließen, so soll unter Betriebsverfassung diejenige Ordnung verstanden werden, welche sowohl den Zugang zu den mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen als auch den Umfang dieser Entscheidungs- bzw. Anordnungsbefugnis, d.h. die Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen regelt.

II. Die Konstanz der betrieblichen Autoritätsstruktur

1. Der Industriebetrieb als Herrschaftsverband

Wenn immer die Rede davon ist, daß Menschen über andere Menschen Macht oder Herrschaft ausüben, so bedeutet dies zumindest, daß die einen gegenüber den anderen einen Anspruch auf ein bestimmtes Tun

---

1) vgl. Ralf Dahrendorf: Sozialstruktur des Betriebes - Betriebssoziologie, Wiesbaden 1959, S. 68

oder Unterlassen haben. Nun bestehen jedoch typische Unterschiede in der Art der Ausgestaltung von Autoritätsbeziehungen. Insbesondere der Umfang der Ansprüche und die Art ihrer Durchsetzung erfordern die begriffliche Unterscheidung von qualitativ Verschiedenem.

Folgen wir zunächst den Begriffsbestimmungen Max Webers, so können wir definieren: "Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht. Herrschaft soll heißen die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden"[1]. Wendet man sich dabei den Potenzen zu, welche jemanden faktisch in die Lage versetzen, Macht bzw. Herrschaft auszuüben, so läßt sich eine Skala feststellen, welche von der informellen Beeinflussung bis zur reinen Gewaltanwendung reicht. Im Rahmen der hier untersuchten Autoritätsstrukturen stellen jedoch sowohl die auf lediglich freiwilliger Unterordnung als auch die ausschließlich auf Gewaltanwendung beruhende Durchsetzung von Ansprüchen Ausnahmen dar, so daß sie als Grenzfall betrachtet werden können.

Es drängt sich bei näherer Besicht die Frage auf, ob Macht lediglich eine "Chance" bedeutet, auf andere einzuwirken, oder ob nicht vielmehr in dem faktischen Einwirken auf andere selbst der Kern des Autoritätsphänomens zu suchen ist. Wir meinen, daß Macht nicht allein durch die bloße Chance einer Einwirkung, sondern durch das Faktum der Einwirkung selbst charakterisiert ist. In diesem Sinne bedeutet Macht bzw. Herrschaft stets ein tatsächliches Verhältnis, wobei die Chance der Erwirkung eines bestimmten Verhaltens durch die

---

1) Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriß der verstehenden Soziologie. Mit einem Anhang: Die rationalen und soziologischen Grundlagen der Musik, 4. neu herausgegebene Auflage, besorgt von Johannes Winckelmann, Tübingen 1956, 1. Halbband, S. 28

Androhung von Sanktionen wohl von nachgeordneter Bedeutung ist[1].

Von der Macht unterscheidet sich die Herrschaft in zweifacher Hinsicht. Einmal gewährt Herrschaft die Befugnis zur Einwirkung auf andere nur im Rahmen eines begrenzten Umfangs. Ferner ist das Herrschaftsverhältnis auf einen bestimmten Personenkreis beschränkt. Das Hauptaugenmerk bei der Untersuchung von Herrschaftsstrukturen ist demnach auf die Kompetenzen zu richten, welche die Einwirkungsbefugnisse, d.h. Umfang von Anspruch und Folgeleistung zwischen Herrschenden und Beherrschten definieren.

Als Fazit aller um die Phänomene Macht und Herrschaft zentrierten Überlegungen kann behauptet werden, daß alle sozialen Systeme unter anderem auch Autoritätsstrukturen aufweisen, daß sie also unter spezifischem Aspekt Herrschaftsgebilde darstellen[2]. Insoweit nämlich Macht zur Formulierung und Durchsetzung von Zielen innerhalb einer sozialen Organisation unabdingbare Voraussetzung ist, können wir Parsons zustimmen, wonach Macht einen "fundamentalen funktionalen Imperativ jedes sozialen Systems"[3] begründet. Kritik an Parsons ist jedoch dann zu üben, wenn er behauptet, daß das Wertsystem einer Organisation deren Ziel legitimiere, und daß folglich die Inhaber der mit letzter Entscheidungsbefugnis ausgestatteten Positionen zur

---

1) Die Bedeutung der potentiellen Sanktionen soll dabei nicht verkannt werden; ihre Wirkung für die soziale Kontrolle ist evident; vgl. hierzu George Caspar Homans: Theorie der sozialen Gruppe, Köln und Opladen 1960, S. 278 f.

2) vgl. u.a. Robert Bierstedt: Power and Social Organization, in: Human Relations in Administration, The Sociology of Organization, hrsg. von Robert Dubin, New York 1951, S. 174; ferner Ralf Dahrendorf: Artikel "Macht und Herrschaft, soziologisch", in: Die Religion in Geschichte und Gegenwart, 3. Auflage, Band 4, Tübingen 1960, Spalte 569 f.

3) Talcott Parsons: A Sociological Approach to the Theory of Organization, in: Structure and Process in Modern Societies, Glencoe 1960, S. 41

Durchsetzung ihrer Aktionsziele das auf allgemeinem Konsensus beruhende Wertsystem als Begründung heranziehen könnten[1]. Wenn deshalb im folgenden von Herrschaft und Herrschaftsstrukturen innerhalb sozialer Systeme die Rede ist, so ist davon auszugehen, daß die zur Rechtfertigung der Handlungsziele der Führungspositionen herangezogenen Werte ausschließlich positionsbezogen sind. Diese Werte sind demnach nicht Bestandteile eines umfassenden "allgemeinen Wertsystems"; sie können im Gegenteil den Inhabern der mit Entscheidungsbefugnis ausgestatteten Positionen zur Begründung von Handlungszielen dienen, welche den Zielen und Interessen anderer an der Organisation konstitutiv Beteiligter entgegengesetzt sind. Dessen ungeachtet muß jedoch irgend jemand die Aktions-und Organisationsziele formulieren und durchsetzen, um das Sozialsystem als Ganzes in Gang zu setzen bzw. dessen Kontinuität zu wahren.

Die zum Phänomen der Herrschaft angestellten Überlegungen lassen sich ohne besondere Schwierigkeiten auf das Verhältnis von Herrschaft und Industriebetrieb übertragen. Unter dem Autoritätsaspekt läßt sich die für jeden Betrieb gültige These aufstellen: "Überall wo ein Unternehmen gegründet wird, befehlen wenige und gehorchen viele"[2]. Insoweit demnach die an einem Wirtschaftsunternehmen Beteiligten im weitesten Sinne Herrschaftsbeziehungen unterworfen sind, kann jeder Industriebetrieb als Herrschaftsverband betrachtet werden[3]. Zur Erfüllung seiner Zwecksetzung bedarf jeder Betrieb neben der auf Arbeitszerlegung beruhenden funktionalen Organisation eine die Koordination bewirkende, auf unterschiedlicher Ausstattung mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnissen beruhende skalare Organisation.

---

1) Talcott Parsons: A Sociological Approach to the Theory of Organization ..., S. 41

2) Reinhard Bendix: Herrschaft und Industriearbeit, Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung, Frankfurt am Main 1960, S. 19

3) vgl. die Definition des Herrschaftsverbandes bei Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft ..., 1. Halbband, S. 29

Wenn immer zur Erreichung des Betriebszweckes eine Instanz zur Koordinierung bzw. Kombination des zweckorientierten Betriebsablaufs vorhanden und mit Autorität ausgestattet sein muß, so kommt darin zum Ausdruck, daß Herrschaft in diesem Kontext "keine 'historische', sondern eine systematische Kategorie" ist, wobei "dem Wandel .. allein ihre Formen und Inhalte" unterliegen[1].

Während das Erfordernis der betrieblichen Autorität als solches irreduzibel ist, kann allein die Ausgestaltung der Herrschaftsstruktur innerhalb bestimmter Grenzen als variabel gelten. Diese Autoritätsstruktur ist jedoch ein komplexes Gebilde und stellt sich als ein aus mannigfachen Herrschaftsbeziehungen geflochtenes Filigran dar. Typischerweise setzt sich nämlich die Autoritätsstruktur des Industriebetriebes nicht nur aus extrem positiv oder negativ privilegierten Positionen zusammen, sondern innerhalb der mit Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen ist wiederum ein mehr oder weniger komplexes System von einander über- und untergeordneten Rängen festzustellen. Es gehört daher zum Industriebetrieb ein in Kompetenzen abgegrenztes geschichtetes Autoritätsgefüge, d.h. eine in Instanzenzüge gegliederte Hierarchie. Kennzeichen dieser hierarchischen Autoritätsstruktur ist, daß sie mehr als zweistufig ist, und daß die einzelnen Stufen durch ein verfestigtes System von Anordnungsbefugnissen miteinander verbunden sind[2].

Zwei Haupttypen der betrieblichen Autoritätsstruktur können unterschieden werden. Stehen die in der skalaren Organisation miteinander verknüpften Positionen in einem System stufenweise abgegrenzter Kompetenzen zueinander, so sprechen wir von hierarchischer Autoritätsstruktur. Stehen jedoch im Rahmen einer strengen Zweiteilung

---

1) Ralf Dahrendorf: Artikel "Macht und Herrschaft, soziologisch"..., S. 570

2) Zur Begriffsbestimmung der Hierarchie vgl. Hans Paul Bahrdt: Industriebürokratie, Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebes und seiner Angestellten, Stuttgart 1958, S. 23; ferner Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft ..., 2. Halbband, S. 559

der Herrschaftsbefugnisse einander nur-anordnende und nur-gehorchende Positionen gegenüber, so sprechen wir von einer dichotomischen Autoritätsstruktur.

Die Autoritätsstruktur des Industriebetriebes kann als eine Mischform zwischen den vorgenannten reinen Typen aufgefaßt werden. Einmal ist in Form des Managements das hierarchische System als Aggregat anordnender Positionen anzutreffen. Daneben ist jedoch ein Aggregat nur-ausführender Positionen zu beobachten, das über keine oder höchst unwesentliche Entscheidungsbefugnisse verfügt. Einem in sich gegliederten System von Herrschaftsbeziehungen steht ein undifferenzierter Block von Positionen gegenüber, welcher an den zu treffenden Entscheidungen und an der Weiterleitung von Anordnungen keinen Anteil hat, sondern diese als "fait accompli" akzeptieren muß. Nicht graduelle, sondern prinzipielle Differenzierung der die skalare Organisation begründenden Positionen bestimmt letztlich die Autoritätsstruktur des Industriebetriebes. Erhebt man die Anzahl der den Betrieb konstituierenden Positionen zum Kriterium, so bilden die von der Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgeschlossenen typischerweise die überwiegende Mehrheit. Deshalb gehört Dichotomie zu den Charakteristika der Autoritätsstruktur des Industriebetriebes, und sie bestimmt deren besondere Problematik.

2. Die Grenzen der Modifikation der dichotomischen Autoritätsstruktur des Industriebetriebes

Der Gedanke einer Umwandlung der industriellen Autoritätsverhältnisse ist keineswegs neu, er läßt sich vielmehr zurückverfolgen bis in die Anfänge der sogenannten industriellen Revolution. Unter dem Schlagwort "Neuorganisation der Industrie" wurden mancherlei theoretische und praktische Versuche zur Modifikation der betrieblichen Autoritätsstruktur unternommen, deren politischer Niederschlag teilweise mit weltweiten Konsequenzen verbunden war und ist. Betrachtet man dabei die als Korrektiva der betrieblichen Autoritätsstruktur gemünzten Modifikationen genauer, so läßt sich feststellen, daß sehr

unterschiedlich dimensioniert der Hebel an die bestehenden betrieblichen Herrschaftsverhältnisse angesetzt werden soll.

Im folgenden wird nun der Versuch gemacht, die Möglichkeiten und Grenzen derartiger Modifikationen kritisch zu untersuchen. Es wird zu fragen sein, wie sich etwa Änderungen der jeweiligen Eigentums- und Wirtschaftsordnung, der Rechtsform und Größe des Wirtschaftsunternehmens sowie seines Technisierungsstandes auf die betriebliche Autoritätsstruktur auswirken. In diesem Zusammenhang soll noch nicht auf die besonderen Probleme der Betriebsverfassung eingegangen werden, deren modifizierende Potenz im weiteren Verlauf der Untersuchung eingehend analysiert wird. Zweck der folgenden Überlegungen ist es, zu demonstrieren, wie die vermeintlichen Modifikationen die betriebliche Autoritätsstruktur im Kern nicht berühren, sondern sie bestenfalls tangieren. Dabei wird evident, daß sämtliche in dieser Richtung erfolgenden "Lösungen" nur peripher in die betrieblichen Herrschaftsverhältnisse eingreifen können.

Beginnen wir mit der Untersuchung der Beziehung zwischen Eigentumsordnung und betrieblicher Autoritätsstruktur. Es ist die Frage zu stellen: Wie wirken sich Modifikationen der Eigentumsordnung auf die betrieblichen Herrschaftsverhältnisse aus? - In diesem Zusammenhang ist besonders auf Karl Marx zu verweisen, dessen Auffassung von Privateigentum an Produktionsmitteln von fundamentaler Bedeutung für das Ergebnis seiner um die bürgerliche bzw. industrielle Gesellschaft zentrierten Analysen ist. Wenn das Privateigentum an Produktionsmitteln nach Ansicht von Marx die Arbeiter zu Abhängigkeit und Unterordnung verurteilt, so ist es nur folgerichtig, von der Aufhebung des Sondereigentums die Ranganhebung der Lohnarbeiter zu erhoffen. Nun kann man mit Dahrendorf [1] fragen, ob Marx unter Eigentum die faktische Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis versteht, oder nur die an einen Rechtstitel gebundene Kontrollbefugnis.

---

1) Ralf Dahrendorf: Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1957, S. 19

Entscheidet man sich für die erste Begriffsbestimmung, dann sind jedem Wirtschaftsunternehmen, ungeachtet seiner Eigentumsverfassung im rechtlichen Sinne, Herrschaftsverhältnisse inhärent. Das volle Gewicht dieser Behauptung kommt erst dann zum Tragen, wenn die historische Dimension in die Analyse einbezogen wird. Waren zu der Zeit, die das Anschauungsmaterial für Marx lieferte, rechtlich verbrieftes Eigentum und Leitungsbefugnis überwiegend in denselben Händen vereinigt, so trifft dies für die immer mehr an Bedeutung gewinnenden Kapitalgesellschaften, insbesondere in Form der Aktiengesellschaft, nicht mehr zu. Hier haben die Eigentümer im rechtlichen Sinne, nämlich die Aktionäre, keine unmittelbare Kontrolle mehr über ihr "Eigentum". Diese Kontrollbefugnis ist vielmehr auf rechtlich eigentumslose Unternehmensleiter übergegangen. Auf Grund der beobachtbaren Eigentumsgestaltung läßt sich daher die These formulieren: Wie auch die jeweilige Eigentumsordnung gestaltet sein mag, stets gibt es im Betrieb von jener Ausgestaltung unabhängige, mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestattete Positionen. Daher ist auch die Hoffnung, durch eine Modifikation dieser Eigentumsordnung eine Aufhebung der dichotomischen Autoritätsstruktur des Betriebes zu erlangen, strukturell ungerechtfertigt.

Jeder Industriebetrieb ist in einen größeren Rahmen, die Wirtschaftsordnung, gestellt, wobei hierunter "die Gesamtheit der Formen, in denen die Lenkung des alltäglichen Wirtschaftsprozesses ... erfolgt"[1], zu verstehen ist. Als umfassendste Ordnungsformen lassen sich idealtypisch zwei herausheben, nämlich "Verkehrswirtschaft" (Marktwirtschaft) einerseits und "zentral geleitete Wirtschaft" (Planwirtschaft) andererseits[2]. Es erhebt sich dabei die Frage, wie sich die jeweilige Wirtschaftsordnung auf die betriebliche Autoritätsstruktur auswirkt. Bedeutet etwa die Transformation der Verkehrswirtschaft in die Zentralverwaltungswirtschaft eine den Kern der betrieblichen

---

1) Walter Eucken: Die Grundlagen der Nationalökonomie ..., S. 167

2) Derselbe: Die Grundlagen der Nationalökonomie ..., S. 70

Herrschaftsverhältnisse tangierende Modifikation? Die Frage muß nach den bisher angestellten Überlegungen zur Unabdingbarkeit der Herrschaft im Betrieb verneint werden. Wo auch immer die für den Betrieb verbindlichen Wirtschaftspläne aufgestellt werden mögen, zum Vollzug dieser Pläne bedarf es der betrieblichen Autorität.

Zur Veranschaulichung sei auf die sowjetische Wirtschaftsordnung verwiesen. Obwohl die Betriebe als quasi-unselbständige Organe den Anordnungen einer zentralen Planstelle Folge zu leisten haben, ist innerhalb des Betriebes die "Autorität des Direktors absolut"[1]. Das Postulat "unbedingter Unterordnung unter den Willen des Leiters des Arbeitsprozesses"[2] findet sich schon bei Lenin und durchzieht seitdem das gesamte einschlägige sowjetische Schrifttum[3]. Selbst ein Wirtschaftssystem, das die Demokratisierung der Betriebsleitung, zumindest nach dem Programm, bis zu einem beachtlichen Teil anstrebt, nämlich das System der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung, kennt noch immer eine sehr starke Stellung des Betriebsleiters gegenüber der Belegschaft[4].

Im Lichte dieser Erfahrungen kann es nicht verwundern, wenn gelegentlich Klagen darüber laut wurden, daß die Sozialisierung keine Veränderung der Verwaltungsstruktur, d.h. keine wirkliche Beteiligung der Beschäftigten an der Betriebsleitung, nach sich gezogen hat[5].

---

1) Reinhard Bendix: Herrschaft und Industriearbeit ..., S. 475; vgl. ferner die Bemerkungen zur sowjetischen Arbeitsverfassung von Werner Hofmann: Die Arbeitsverfassung der Sowjetunion, Berlin 1956, S. 30 ff.

2) W.I. Lenin: Die nächsten Aufgaben der Sowjetmacht, Berlin 1951, S. 38 f.

3) vgl. Akademie der Wissenschaften der UdSSR, Institut für Ökonomie: Politische Ökonomie, Lehrbuch, Nach der dritten überarbeiteten und ergänzten russischen Ausgabe, Berlin 1962, S. 579

4) vgl. Victor Meier: Das neue jugoslawische Wirtschaftssystem, Zürich und St.Gallen 1956, S. 114 ff.

5) Austen Albu: Die Organisation der Industrie, in: Neue Beiträge sozialistischer Autoren, hrsg. von R.H.S. Crossman, Frankfurt 1953, S. 169 und 185

Sicher ist es richtig, daß die spezifische Ausgestaltung der Herrschaftsbeziehungen des Betriebes je nach der vorherrschenden Wirtschaftsordnung Unterschiede aufweist, an der Tatsache der im Betrieb bestehenden faktischen Autoritätsverhältnisse vermögen Modifikationen der Wirtschaftsordnung jedoch nichts zu ändern.

Wir wenden uns nunmehr dem Verhältnis von Rechtsform des Unternehmens und dessen Autoritätsstruktur zu. Von besonderem Interesse ist hierbei die Ausgestaltung der Leitungsorganisation derjenigen Unternehmensformen, denen im Zuge der neueren wirtschaftlichen Entwicklung eine Leitbildfunktion zukommt, insbesondere der Aktiengesellschaft und der Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Bei diesen Unternehmungsformen läßt sich ein Phänomen beobachten, welches bereits an anderer Stelle als "Trennung von Eigentum und Kontrolle" kurz umrissen wurde. Die genannten Unternehmensformen beinhalten in der Regel eine Aufspaltung der ursprünglich einheitlichen Figur des "Unternehmer-Kapitalisten". Dem "Nur-Eigentümer", etwa in Gestalt des Aktionärs, steht der "Nur-Unternehmer", z.B. als Vorstand oder Geschäftsführer, gegenüber. An diese letzteren haben die Eigentümer im Rechtssinne die Kontrolle über das Unternehmen verloren[1]. Im Ergebnis sind die "besitzlosen Nurkontrolleure"[2], eben die Manager, als Inhaber der mit letzter Entscheidungsbefugnis ausgestatteten Positionen, an die Stelle der Eigentümer im Rechtssinne gerückt. - An der faktischen Autoritätsverteilung im Betrieb haben diese internen Modifikationen der Unternehmensleitung prinzipiell nichts geändert. Noch immer gibt es solche, die anordnen, und solche, die auszuführen haben. Unbeschadet der juristischen Formen, in die der Betrieb gekleidet ist, bleibt dessen dichotomische Autoritätsstruktur bestehen.

---

1) vgl. James Burnham: Das Regime der Manager, Stuttgart 1951, insbesondere S. 115 ff.; der Kontrollverlust gilt zumindest für die sogenannten Publikumsgesellschaften, wo der Einfluß des einzelnen Aktionärs auf ein Minimum reduziert ist, und die "Verwaltung" beinahe unbegrenzte Entscheidungsbefugnis hat.

2) Ralf Dahrendorf: Soziale Klassen ..., S. 43

Dem genannten Einwand begegnet auch der Versuch, die betriebliche Autoritätsstruktur durch die Rechtsform der Genossenschaft, insbesondere der Produktionsgenossenschaft, zu modifizieren. Wie in jedem Industriebetrieb bedarf es nämlich auch in der Genossenschaft solcher Positionen, welche mit letzter Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestattet sind. Ungeachtet der konkreten Ausgestaltung der Betriebsleitung ist das einzelne Mitglied der Genossenschaft diesen Anordnungen unterworfen. Kooperation ohne Subordination ist für den Bereich der industriellen Fertigung nicht zu verwirklichen. An diesem Datum scheitert auch der Versuch einer rein "kooperativen" Organisationsform im Sinne von totaler Koordination[1].

Der These von der Unüberwindbarkeit von Herrschaft im Betrieb scheint die Praxis der Produktivgenossenschaft recht zu geben. Wir können Oppenheimer anführen, wonach die Genossenschaften "auf der Grundlage freier Demokratie ... in den Kampf" traten, aus diesem Kampf jedoch als "autokratisch regierte Wirtschaftswesen" heraus getreten sind[2]. Schon früher bemerkte Webb-Potter, daß wirtschaftlich erfolgreiche Genossenschaften das in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen angewandte "Schweißtreibersystem" auf bedenkliche Weise mitgemacht haben[3]. -

Wir versuchen nunmehr einen kurzen Abriß des Verhältnisses von Betriebsgröße und betrieblicher Autorität zu geben. Insbesondere im Zusammenhang mit dem industriellen Großbetrieb ist die Rede von

---

1) vgl. auch Henrik F. Infield: Utopia und Experiment, Genossenschaft und Gemeinschaft im Lichte der experimentellen Soziologie, Göttingen 1956, S. 133 ff.; Infield stellt für den Bereich der israelischen Kibutzim eine Verschiebung von der Kollektiventscheidung durch die Genossen zu "Managertum" und "Karrieremachen" sowie mangelnde Ämterrotation fest.

2) Franz Oppenheimer: Die Siedlungsgenossenschaft, 3. Auflage, Jena 1922, S. 75

3) Beatrice Webb-Potter: Die britische Genossenschaftsbewegung, hrsg. von Lujo Brentano, Leipzig 1893, S. 130

dessen besonderer sozialer Problematik[1]. Dabei wird unter anderem auf die Ausgestaltung der Autoritätsverhältnisse abgestellt. Nun läßt sich mit Sicherheit behaupten, daß mit zunehmender Betriebsgröße die Leitungsorganisation an Breite und Tiefe gewinnt. Nicht allein nimmt die Anzahl der mit Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen in horizontaler und vertikaler Dimension zu, sondern es bilden sich die für ein bürokratisches System kennzeichnenden Begrenzungen der Kompetenz nachgeordneter Positionen heraus bei gleichzeitiger Ausweitung der Kompetenz der Spitzenpositionen.

Es erhebt sich nun die Frage, ob durch eine Betriebsgrößenvariation, d.h. mit abnehmender Betriebsgröße, die Autoritätsverhältnisse eine grundsätzliche Veränderung erfahren. Obwohl die Leitungsorganisation in Klein- und Mittelbetrieben an Umfang und Tiefengliederung abnimmt und im Grenzfall sich zur Einmannführung reduzieren kann, ändert dies prinzipiell nichts am Bestehen faktischer Herrschaftsbeziehungen. Selbst der Handwerksbetrieb weist außer der Funktionalgliederung eine skalare Organisation auf[2]. Zwar ist die kleinbetriebliche Herrschaftsstruktur nicht durch die bürokratische Verfestigung geprägt, jedoch können die mit Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen über inhaltlich erweiterte Kompetenzen verfügen, welche über den zur Aufrechterhaltung der Kooperation erforderlichen Umfang hinausreichen und für die Untergebenen mit zusätzlicher Abhängigkeit verbunden sind. Vereinfachte Leitungsorganisation und erweiterte Kompetenzen gehören deshalb zu den Kennzeichen des Klein- und Mittelbetriebes. An der dichotomischen Autoritätsstruktur, d.h. am Verhältnis der wenigen Anordnenden zu der mehr oder weniger großen Anzahl Ausführender, ändert auch die Variation der Betriebsgröße im Grunde nichts.

---

1) vgl. z.B. Otto Neuloh: Die deutsche Betriebsverfassung ..., S. 30 f.

2) Anderer Ansicht ist Heinz Hartmann: Ein neuer Betriebsstil? Kritische Beobachtungen zu einer Veröffentlichung von Otto Neuloh, in: Soziale Welt, Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis des sozialen Lebens, Jg. XII (1962), S. 251; danach weist der Handwerksbetrieb nur eine funktionale Gliederung auf.

Gelegentlich wurde die Auffassung vorgetragen, daß die im Bereich der Industrie um sich greifende Technisierung in Richtung auf die Automatisierung des Betriebsablaufs zugleich eine Modifikation der betrieblichen Herrschaftsverhältnisse im Gefolge habe. In diesem Zusammenhang sind dabei zwei einander entgegengesetzte Thesen zu unterscheiden. Die eine spricht von der "Gefahr einer Herrschaft der Technokraten", wonach die zunehmende Automation für Techniker und Unternehmer eine zusätzliche Machtquelle bedeute, so daß schließlich "der Übergang in ein autoritäres Gesellschaftssystem unvermeidlich werden würde"[1]. Eine zweite, für diese Untersuchung ungleich wichtigere These besagt, daß die Technisierung zugleich eine "Versachlichung des Vorgesetztenverhältnisses" mit sich bringe, bis letztlich die Herrschaft von Menschen über Menschen im Betrieb durch eine Kontrolle von Menschen durch Maschinen abgelöst werde[2].

Was bewirkt die Technisierung der Arbeitsvollzüge nun tatsächlich im Hinblick auf die betrieblichen Herrschaftsverhältnisse? Innerhalb des Managements bringt die Technisierung der Verwaltung eine Verschiebung im Gefüge der Hierarchie mit sich. Im Zuge der Verbreitung von Organisationsmitteln etwa in Form elektronischer Datenverarbeitungsanlagen werden bestimmte Stabsstellen "aus der Subalternität herausgehoben"[3], um den Spitzenpositionen unmittelbar nachgeordnet zu werden. Die zunehmende Technisierung der Produktionsmittel wird im Betrieb einen Zwangsablauf der Arbeitsvollzüge nach sich ziehen. Es erscheint jedoch sehr fraglich, ob diese durch die technischen Anlagen herbeigeführte Steuerung der Arbeitsvollzüge zu der genannten "Versachlichung des Vorgesetztenverhältnisses" oder gar zu einer

---

1) so Pollock, zit. bei Helmut Schelsky: Die sozialen Folgen der Automatisierung, Düsseldorf - Köln 1957, S. 40

2) so Hans Paul Bahrdt: Industriebürokratie..., S. 99f.

3) Hans Paul Bahrdt: Arbeitssoziologische Aspekte des technischen Fortschritts in der Industrieverwaltung, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, hrsg. von Heinz-Dietrich Ortlieb, Tübingen 1960, S. 67

"Eigenverantwortlichkeit des einzelnen Arbeiters"[1] führt.

Keinesfalls darf aus der zunehmenden Technisierung auf eine Überwindung des betrieblichen Herrschaftsverhältnisses geschlossen werden. Trotz weitgehender Automatisierung von Informationsfluß, Datenverarbeitung und Produktion müssen noch immer grundlegende und richtunggebende Entscheidungen im Betrieb getroffen werden. Zur Veranlassung und Durchsetzung dieser Entscheidungen bedarf es aber der entsprechenden Spitzenpositionen nebst der nachgeordneten Hierarchie. Anders ausgedrückt: Die Organisationsziele müssen noch immer von bestimmten Positionen formuliert werden, und diese Rollen involvieren Autorität. Schließlich liegt im Lohnarbeitsverhältnis als solchem ein spezifisches Machtverhältnis begründet, welches den Untergebenen, etwa hinsichtlich des Risikos eines Arbeitsplatzverlustes und damit des Einkommensausfalls, der Macht seiner Vorgesetzten im weiteren Sinne unterwirft. Die dichotomische Autoritätsstruktur des Betriebes bleibt daher auch bei zunehmender Technisierung und Automatisierung unverändert erhalten.

III. Die Implikationen der betrieblichen Autoritätsstruktur

1. Die Pluralität der Interessen

Wenn immer es richtig ist, vom Industriebetrieb als zur Erfüllung eines bestimmten Zweckes hierarchisch angelegtem System sozialer Rollen zu sprechen, so beinhaltet dies zugleich eine unterschiedliche Teilhabe der Funktionsträger an den zur Erfüllung des Betriebszieles zu treffenden Entscheidungen. Es bestehen ferner voneinander abweichende Auffassungen über das Betriebsziel selbst und über den zu dessen Erfüllung erforderlichen Mitteleinsatz. Aber nicht nur die

---

1) H. Popitz, H. P. Bahrdt, E. A. Jüres, H. Kesting: Technik und Industriearbeit, Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen 1957, S. 212

Vorstellungen vom Inhalt des Betriebszieles, sondern auch die Interessen der den Betrieb als Organisation konstituierenden Positionen bzw. deren Inhaber gehen auseinander. Zumindest ein Teil der am Betrieb Beteiligten ist nicht um der Organisation willen, sondern zur Verfolgung eigener Ziele mit jener verbunden. Jeder Betrieb ist somit in der Sprache des Tönniesschen Begriffspaares primär "Gesellschaft" und nicht "Gemeinschaft". Diese Erscheinung macht den Kern der These von der Pluralität der an den Betrieb herangetragenen Interessen aus.

In die folgende Betrachtung einbezogen sind drei Gruppen von am Betrieb beteiligten Positionen, nämlich Arbeiter, Eigentümer im Rechtssinne und Unternehmensleitung. Dabei konzentriert sich das Interesse vorwiegend auf das Verhältnis von Belegschaft und Betriebsleitung als den am Betrieb unmittelbar beteiligten Positionen. Die besondere Problematik dieses Verhältnisses liegt in den antagonistischen Zielen der beteiligten Gruppen begründet. Eben weil disparate Auffassungen über das Betriebsziel und damit über die zu treffenden Entscheidungen und Anordnungen auf Betriebsebene bestehen, bringt diese Interessenkonstellation besondere Probleme für die Betriebsführung mit sich, welche positionsbedingt das Interesse des "Unternehmens an sich" gegenüber den anderen Gruppen zu vertreten hat.

Versucht man eine grobe Zweiteilung der Interessen der Arbeiter vorzunehmen, so lassen sich diese in vorwiegend ökonomische bzw. einkommensorientierte und institutionelle gliedern. Zu den ersteren gehören vor allem die um Lohn und Gehalt zentrierten Interessen; die letzteren sind vorwiegend auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Anerkennung der Arbeitsleistung sowie auf ein gutes Verhältmis zu den Vorgesetzten gerichtet[1]. Diese Zweiteilung vermag dem näherungsweisen Verständnis der Arbeitnehmer-

---

1) In dieser Reihenfolge gingen die "allgemein wichtigen Punkte für die Arbeitnehmer" in die Untersuchung des Instituts für Sozialforschung ein; vgl. Betriebsklima, Eine industriesoziologische

interessen, insoweit sie die Betriebsleitung als Adressaten berühren, durchaus zu genügen.

Vergleicht man die bei den genannten Untersuchungen ermittelten Werte hinsichtlich ihres Rangs und der Intensität, die ihnen in der arbeitnehmerischen Erwartungs- und Wahrnehmungsstruktur zukommen, so wird ein vordringliches Bedürfnis nach Einkommensverbesserung im weitesten Sinne deutlich, wohingegen dem Wunsch nach institutionellen Veränderungen zweitrangige Bedeutung zuzukommen scheint. Insbesondere scheinen die durch sozialpolitische Ansätze in den Vordergrund gerückten Modifikationen der Betriebsverfassung bei den Arbeitern nur auf ein begrenztes Interesse zu stoßen[1)]. Die Verfolgung von Eigeninteressen steht daher im Vordergrund des arbeitnehmerischen Engagements am Betrieb und sie beinhaltet zugleich einen Interessengegensatz zu den anderen am Betrieb beteiligten Gruppen.

Im Kreise derjenigen Gruppen, welche an das Unternehmen spezifische Interessen herantragen, nehmen die Eigentümer im Rechtssinne einen wichtigen Platz ein, weil sie, gestützt auf die rechtlich-soziale Organisation des Unternehmens, die Durchsetzung ihrer Interessen erzwingen können. Insbesondere im Falle der bereits erwähnten "Trennung von Eigentum und Kontrolle", wenn die Eigentümer auf den laufenden Gang des Unternehmensgeschehens keinen unmittelbaren Einfluß mehr ausüben können, orientieren sie sich bei der Formulierung

---

noch Anm. 1) von S. 19: Untersuchung aus dem Ruhrgebiet, Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Im Auftrag des Instituts für Sozialforschung hrsg. von Theodor W. Adorno und Walter Dirks, Band 3, Frankfurt am Main 1955, S. 21 Schaubild 1 a; vgl. ferner auch das ähnliche Ergebnis einer Betriebsumfrage bei Maggi, abgedruckt bei Alfred Horstkotte: Was denken Belegschaften über betriebliche Sozialleistungen, unter besonderer Berücksichtigung einer Betriebsumfrage bei Maggi GmbH, in: Betriebliche Sozialarbeit heute, hrsg. von Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf und Wien 1962, S. 75 ff.

1) Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, daß es sich bei diesen Behauptungen nur um erschließbare, keineswegs um empirisch gesicherte Annahmen handelt.

und Durchsetzung ihrer Ziele vorwiegend nicht am formalen Betriebszweck, sondern an finanzkapitalistischen Rentabilitätserwägungen. Das Interesse der Eigentümer ist dabei primär auf höchstmögliche Ausschüttung des Unternehmensgewinnes gerichtet. Dies gilt vor allem für die Gesellschafter sogenannter Publikumsgesellschaften, wo der Anteil des einzelnen Aktionärs zu gering ist, um auf die Unternehmensleitung wirksam Einfluß nehmen zu können. Der Verlust dieser Leitungsfunktion im weiteren Sinne kann auch nicht durch die Befugnis zur Bestellung der Leitungsorgane, etwa des Aufsichtsrats und damit mittelbar des Vorstands, ausgeglichen werden, bedeutet doch diese Bestellung in der Regel nicht Auswahl aus einem von den Eigentümern selbst zu bestimmenden Personenkreis, sondern vielfach die Bestätigung der durch die Verwaltung selektierten Personen. Insofern scheint der in der Struktur der Unternehmensführung eingetretene Wandel der Hauptgrund für die veränderte Einstellung der Eigentümer zum Unternehmen zu sein. Wie immer es um diese Struktur im einzelnen bestellt sein mag, die Eigentümerrolle bringt eine an Eigeninteressen orientierte Erwartung mit sich, welche an das Unternehmen herangetragen wird und sich mit den Interessen der anderen beteiligten Gruppen nicht deckt.

Wie eingangs erwähnt worden ist, hat die Betriebsleitung die Interessen des "Unternehmens an sich" gegenüber den anderen Gruppen zu vertreten. Die Funktion der Unternehmensleitung selbst besteht in der Koordination der zur Erfüllung des Betriebszweckes zu entfaltenden Aktivitäten. Was nun die Zielsetzung betrifft, welche das Management im Rahmen seiner Koordinationsfunktion verfolgt, so läßt sich jene im weitesten Sinne als langfristige Sicherung des Unternehmens beschreiben[1]. Diese auf lange Sicht gerichtete Zielsetzung bezweckt nicht nur die Erhaltung der vorhandenen Substanz, sondern vor allem das Wachstum

1) vgl. Chester I. Barnard: The Functions of the Executive ,,,, S. 61; ferner Karl Hax: Die Substanzerhaltung der Betriebe, Köln und Opladen 1957, S. 7

des Unternehmens. Bei der Verfolgung dieser Zielsetzung steht das Management in einem Spannungsfeld sozialer Positionen, welche jeweils unterschiedliche Erwartungen und Aktivitäten entfalten und welche dem Zugriff der Unternehmensleitung in unterschiedlichem Umfang ausgesetzt sind[1]. Zwischen Eigentum und Belegschaft einerseits, den betriebsexternen Marktpartnern und der "Öffentlichkeit" andererseits, also innerhalb eines mehrdimensionalen Entscheidungsfeldes muß das Management versuchen, seine Ziele zu verwirklichen.

Identifikation mit dem Unternehmensziel, d.h. Sicherung der Kontinuität des Unternehmens, prägt die Verhaltensorientierung des Managements im Verhältnis zu Belegschaft und Eigentum. Der Bezugsrahmen, innerhalb dessen die Betriebsführung ihre Entscheidungen und Anordnungen trifft, schließt weder die Interessen des Eigentums noch die der Belegschaft ein. Gegenüber beiden Gruppen befindet sich das Management ständig in einer Situation von Verteidigung und Angriff zugleich, fortwährend in einem Spannungsfeld zwischen Einzelinteressen einerseits und dem Interesse des "Unternehmens an sich" andererseits.

2. Die Universalität des betrieblichen Konflikts

Wie der Abriß der von den am Betrieb beteiligten Gruppen verfolgten Interessen gezeigt hat, läßt sich ein Strauß gegensätzlicher Erwartungen und Zielsetzungen erkennen. Dabei steht der Interessengegensatz zwischen Betriebsführung und Belegschaft im Zentrum der Auseinandersetzungen. Aus der Perspektive der Unternehmensleitung sind die Arbeiter lediglich als Mittel zur Erreichung des Betriebszweckes, d.h. als Produktionsfaktoren, aufzufassen. Dementsprechend werden deren Wünsche, sowohl monetärer als auch institutioneller Art, letztlich unter Kostengesichtspunkten betrachtet. Demgegenüber bedeuten jedoch der Lohn und andere materielle Leistungen für die Arbeiter die Mittel zur Bestreitung ihres Lebensunterhaltes. Ferner bedeuten institutionelle

---

1) vgl. Friedrich Fürstenberg: Wirtschaftssoziologie, Berlin 1961, S. 58 ff.

Verbesserungen für sie eine Erleichterung der Bedingungen der Arbeit im Betrieb, welcher sie den größten Teil ihres Tagesablaufs widmen[1].

Zwei Kristallisationszentren des Inhalts der Auseinandersetzung um disparate Interessen, d.h. des betrieblichen Konflikts, lassen sich erkennen. Entsprechend der hinsichtlich der Interessenorientierung der Arbeiter vorgenommenen Zweiteilung lassen sich die Konfliktinhalte gliedern einerseits als Konflikt über die geltende Einkommensverteilung, andererseits als Konflikt über den institutionellen Rahmen, innerhalb dessen die industrielle Arbeit sich vollzieht[2]. Diese Konflikttypen lassen sich zugleich verstehen als Auseinandersetzung um bestehende betriebliche Herrschaftsverhältnisse. Insofern nämlich der betriebliche Konflikt zwischen Betriebsführung und Belegschaft eine Auseinandersetzung zwischen prinzipiell Ungleichen darstellt, handelt es sich um den Versuch einer Veränderung der betrieblichen Autoritätsverhältnisse zugunsten der Belegschaft. Dabei ist die sozio-ökonomische Einheit, innerhalb deren der Konflikt zum Austrag kommt, nicht allein durch den Betrieb begrenzt. Über den Bereich des Betriebes hinaus findet der um die bestehenden Machtverhältnisse zentrierte Interessengegensatz seinen manifesten Niederschlag auf der Ebene ganzer Industriezweige.

Es läßt sich nunmehr erkennen, daß infolge der Universalität der Herrschaft im Betrieb und der durch sie bedingten Pluralität der Interessen Auseinandersetzungen zwischen den am Unternehmen beteiligten Gruppen unvermeidbar sind. Demnach ist der Konflikt auf Betriebs- und Industrieebene ein universelles Phänomen. Dies gilt aber nicht nur für das Wirtschaftsunternehmen, es gilt gleichermaßen für jede Organisation, deren Elemente sich an einander widersprechenden Zielen orientieren. Solche Auseinandersetzungen sind insbesondere bei unterschiedlicher Anordnung der Entscheidungsbefugnisse unabdingbar.

---

1) vgl. auch Peter F. Drucker: Gesellschaft am Fließband, Eine Anatomie der industriellen Ordnung, Düsseldorf o.J., S. 113

2) Als Vorbild für diese Klassifikation diente David Lockwood: Arbitration and Industrial Conflict, in: The British Journal of Sociology, Band VI, Jg. 1955, S. 338 f.

Es ist dabei unerheblich, ob die Mitglieder einer Organisation, insbesondere die Inhaber der mit Entscheidungsbefugnis ausgestatteten Positionen, den Wunsch nach "Harmonie" der sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation hegen. Harmonie der Beziehungen mag fallweise erreichbar sein, prinzipiell zwingen jedoch die an die Positionen gebundenen Interessengegensätze deren Inhabern die Austragung dieser Konflikte auf.

IV. Die Grenzen der Regelung des betrieblichen Konflikts

1. Das Unternehmen als Organisation eigener Art

Wenn an anderer Stelle behauptet worden ist, daß die pluralistische Struktur des Unternehmens zugleich eine Pluralität der Interessen zur Folge hat, so ist damit keinesfalls ausgeschlossen, daß neben den angeführten Einzelinteressen ein Interesse des "Unternehmens an sich" zu beachten ist. Ohne die Gefahr der Hypostasierung aus dem Auge zu verlieren, wird ein solches Interesse des Unternehmens angenommen, das zu berücksichtigen den am Konflikt beteiligten Gruppen aufgegeben ist, sofern sie den Bestand der Organisation nicht gefährden wollen.

Als Determinanten des Eigeninteresses des Unternehmens sind hinsichtlich der Erreichung von dessen Organisationsziel interne und externe Grenzbedingungen anzuführen. Beide ermöglichen in ihrem Zusammenwirken die Kontinuität der Organisation, was bei einem Wirtschaftsunternehmen als auf Dauer angelegter Organisation der Bezugspunkt aller Aktionen sein muß, solange die an ihm beteiligten Gruppen überhaupt an seinem Fortbestand interessiert sind[1].

Betrachtet man zunächst die internen Grenzbedingungen, so beinhalten diese im weitesten Sinne die "Aufrechterhaltung des finan-

---

1) Nach Wilbert E. Moore: Industrial Relations and the social Order, New York 1957, S. 399, bildet das Ziel des kontinuierlichen Bestandes des Unternehmens eines der wenigen Objekte "gemeinsamer Interessen" aller am Betrieb Beteiligten.

ziellen Gleichgewichts"[1] des Unternehmens. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, daß jedes Unternehmen bzw. dessen Leitung um eine Finanz- und Liquiditätsstruktur besorgt sein muß, welche die langfristige Sicherung der Organisation gewährleistet. Unter dem Aspekt der Kontinuität bedarf die Unternehmensleitung ferner eines hinreichend weit gezogenen Rahmens, innerhalb dessen sie Entscheidungen und Anordnungen organisatorischer Art treffen kann, welche sich zuweilen gegen die Interessen der anderen am Betrieb beteiligten Gruppen, insbesondere der Belegschaft, richten können.

Die extern zu berücksichtigenden Grenzbedingungen resultieren aus der Abhängigkeit des Unternehmens von seiner sozio-ökonomischen Umwelt. Kein Unternehmen ist autark in dem Sinne, daß es unabhängig von der Wirtschaftsordnung, die es umgibt, und der jeweiligen Marktlage, in der es sich befindet, operieren könnte. Jeder Betrieb muß sich daher den Bedingungen dieser Umwelt fügen, wenn er als Organisation überleben will. In einer wirtschaftlichen Umgebung, die sich in ständiger Entwicklung befindet, erfordert das Ziel der Kontinuität nicht nur die Erhaltung der vorhandenen Substanz des Unternehmens, sondern es macht eine dem allgemeinen wirtschaftlichen Wachstum entsprechende Ausdehnung des Betriebes erforderlich, sofern dieser nicht seines Ranges in der gegebenen sozio-ökonomischen Struktur verlustig gehen soll. In seiner Zielhierarchie rangieren deshalb für das Unternehmen Substanzerhaltung bzw. Wachstum als Voraussetzungen für seine Kontinuität an der Spitze. Diese Ziele besitzen für die mit der Unternehmensleitung Beauftragten Verbindlichkeit im Rahmen der Identifikation der Interessen der Betriebsführung mit denjenigen des Unternehmens.

Das Ziel eines kontinuierlichen Fortbestandes und eines stetigen Wachstums setzt zu seiner Realisierung eine größtmögliche Bindung von Mitteln, sowohl sachlichen als auch persönlichen, an das Unter-

---

1) Terminus entstammt Erich Gutenberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion, 4. Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1958, S. 342

nehmen voraus. Der Unternehmensleitung macht die Erreichung dieses Zieles einen gewissen "Konservativismus in der Distribution"[1] zur Auflage, wonach die in der Wirtschaftsperiode erzielten monetären Erträge nur zum Teil an die beteiligten Gruppen ausgeschüttet werden können, während der verbleibende Rest zur Stärkung der Reserven des Betriebes bestimmt ist.

Die vorgenannte Zielsetzung und die damit verbundenen Maßnahmen sind den am Betrieb beteiligten Gruppen als quasi-soziale Tatsachen mit Zwangscharakter vorgegeben. Sie sind entgegengerichteten Manipulationen entzogen, wofern der langfristige Bestand des Unternehmens nicht gefährdet werden soll. Das Ziel der Kontinuität des Unternehmens definiert die Situation der Betriebsführung dergestalt, daß die erforderlichen Zweck-Mittel-Kombinationen einen erstrangigen Stellenwert in deren Verhaltensorientierung einnehmen. Für das Management ergibt sich daher die zwingende Notwendigkeit, sich den besonderen betrieblichen Erfordernissen anzupassen. Es ist die "innere Logik der Dinge selbst", welche es der Unternehmensleitung verbietet, "beliebige Synthesen zu vollziehen"[2]. Dieselben Erfordernisse ziehen den anderen beteiligten Gruppen Grenzen hinsichtlich deren Einstellungen und Aktionszielen in bezug auf das Unternehmen als Plattform der Austragung disparater Interessen.

2. Die Grenzen der Regelung des betrieblichen Konflikts

Die in der pluralistischen Struktur des Betriebes angelegten Interessengegensätze lassen in Verbindung mit den für die Kontinuität des Unternehmens zu erfüllenden Bedingungen die Notwendigkeit erkennen, den betrieblichen Konflikt regelnd zu beeinflussen. Wenn immer jedoch

---

1) Chester I. Barnard: The Functions of the Executice ..., S. 253

2) Georg Simmel: Brücke und Tür, Essays des Philosophen zur Geschichte, Religion, Kunst und Gesellschaft, Im Verein mit Margarete Susman hrsg. von Michael Landmann, Stuttgart 1957, S. 220

Versuche zur Regelung[1] der Formen des betrieblichen Konflikts unternommen werden, so müssen diese Bemühungen ihre Grenze finden an den genannten Bedingungen, welche den Fortbestand des Unternehmens und die Erreichung seiner Ziele garantieren.

Anders als im politischen Bereich gestattet es die fehlende Autarkie des Unternehmens nicht, beliebige Aktionsziele zu setzen und Aktivitäten zu entfalten. Im Gegensatz zu Staat und Globalgesellschaft mangelt es dem einzelnen Unternehmen an den notwendigen Zwangsmitteln, welche es ihm allein ermöglichen würden, seinen Willen der sozioökonomischen Umgebung aufzuzwingen. Als Teil eines größeren Sozialzusammenhanges ist eben der Operationsspielraum eines Unternehmens relativ eng begrenzt. Dieser Spielraum kann mit der Marktstellung variieren und so die Verfolgung von Partialinteressen mehr oder weniger begünstigen, an der Abhängigkeit des Betriebes und damit an dem Zwang, zur Sicherung der Kontinuität, bestimmte Grenzbedingungen zu erfüllen, ändert sich prinzipiell jedoch nichts.

Die Grenze der Regelung des betrieblichen bzw. industriellen Konflikts ist demnach dort zu suchen, wo einzelne am Betrieb beteiligte Gruppen ihre Ziele zu Lasten des Unternehmens und seiner Kontinuität durchzusetzen versuchen. Insoweit jedoch die am Betrieb Beteiligten primär Eigeninteressen verfolgen, können sie nicht zugleich das Interesse des "Unternehmens an sich" berücksichtigen. Zur Sicherung dieses Interesses sowie des Unternehmenszieles bedarf der Betrieb eines besonderen Vertreters, nämlich des Managements. Von diesem wurde behauptet, es identifiziere sich mit dem Betrieb und seinen Zielen und trage deshalb zu deren Realisierung bei. Wenn dies richtig ist, so läßt sich daraus die Forderung sowohl nach Unabdingbarkeit als auch nach Neutralität im Sinne von Unabhängigkeit der Unternehmensleitung ableiten. Die Erlangung der mit Entscheidungsbefugnis ausgestatteten

---

1) Zur Regelung als eine der Einstellungen zu sozialen Konflikten vgl. Ralf Dahrendorf: Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts, in: Gesellschaft und Freiheit, Zur soziologischen Analyse der Gegenwart, München 1961, S. 227 ff.

Positionen im Betrieb darf deshalb nicht zur Durchsetzung von Partialinteressen benützt werden. Diese Unabhängigkeit gilt nicht nur gegenüber der Belegschaft, sondern auch gegenüber den Eigentümern im Rechtssinne, vor deren jeweiligen Ansprüchen die Betriebsführung das Unternehmen abschirmen muß.

Die disparaten Interessen von Eigentum und Belegschaft gehen in die Verhaltensorientierung des Managements als zu beachtende Größen ein. Innerhalb der Zielhierarchie der Unternehmensleitung nehmen sie jedoch nur den Rang von Nebenzielen bzw. Daten ein, d.h. sie sind Bedingungen und damit nur ein Ausschnitt der sozio-ökonomischen Situation, in der sich das Handeln der Betriebsführung vollzieht. Das Management ist einerseits darauf bedacht, den Dividendenansprüchen der Eigentümer Rechnung zu tragen, nicht zuletzt deshalb, weil das erzielte und ausschüttungsfähige Betriebsergebnis als sein Erfolg gewertet und daher seine Stellung festigen wird. Die Unternehmensleitung wird andererseits den Interessen der Belegschaft insoweit entgegenkommen, als dies ihrer Meinung nach dem Funktionieren des Betriebes und der Erreichung des Unternehmenszieles förderlich ist. Die Orientierung an den Interessen beider Gruppen erfolgt jedoch unter der Maxime des "Konservatismus in der Distribution". Das Management begibt sich deshalb der Verfügungsmacht über monetäre Mittel nur in dem Maße, als ihm dies in einer gegebenen Situation opportun erscheint, d.h. zur Vermeidung von Konflikt beiträgt.

Die erwähnte Vorsicht bei der Verteilung des Betriebsergebnisses entspringt letztlich der Identifikation der Unternehmensleitung mit dem vermeintlichen Organisationsziel. Bei prinzipiell fehlender Kenntnis des allgemeinen Verlaufs der wirtschaftlichen Entwicklung sowie bei mangelnder Kenntnis der Verhaltensabsichten der konkurrierenden Betriebe soll die Kontinuität des Unternehmens durch Einbehaltung wesentlicher Teile des monetären Ertrages gesichert werden. Insoweit als dieser "Konservatismus in der Distribution" der Substanzerhaltung bzw. dem Wachstum des Unternehmens dient, trägt das Management

zum langfristigen Bestand des Betriebes bei. Wofern Neutralität des betrieblichen Entscheidungsprozesses, d.h. Unabhängigkeit des Managements, eine notwendige Voraussetzung für die Erreichung dieses Zieles ist, haben alle Formen der Regelung des betrieblichen Konflikts ihre Grenze dort, wo diese Neutralität gefährdet wird. Schließlich ist die Erhaltung des Unternehmens als Operationsbasis für die Verfolgung von Eigeninteressen ein Gegenstand gemeinsamen Interesses aller am Betrieb beteiligten Gruppen. Jene sind daher zur Anerkennung gewisser Autoritätsstrukturen und Grenzen der Auseinandersetzung gezwungen, ohne deren Wahrung die Kontinuität des Unternehmens gefährdet ist.

Zweites Kapitel: Zur Typologie der Betriebsverfassung

I. Vorbemerkungen

Ehe wir uns dem Versuch einer Typologie der Betriebsverfassung zuwenden, bedarf es des nochmaligen Eingehens auf das Verhältnis von betrieblicher Autoritätsstruktur und Betriebsverfassung. Die Fruchtbarkeit dieser Unterscheidung wird erst dann in ihrem vollen Umfang deutlich, wenn die Diskussion der Formen der Betriebsverfassung und deren Variationsbreite erfolgt.

Beim Versuch einer Begriffsbestimmung wurde auf die Dringlichkeit hingewiesen, die Verfassung des Betriebes von dessen Autoritätsstruktur deutlich zu unterscheiden. Erhebt man etwa die Form der betrieblichen Willensbildung zum "Zentralagens der Betriebsverfassung"[1], so ist dabei als fundamentale Voraussetzung die notwendige Unterscheidung zwischen faktischer Herrschaftsstruktur und deren institutioneller Ausgestaltung nicht aus dem Auge zu verlieren.

Während die betriebliche Autoritätsstruktur sich auf die faktische Anordnung der Positionen in bezug auf den Grad ihrer faktischen Teilhabe an den im Betrieb zu treffenden Entscheidungen und Anordnungen bezieht, umfaßt die Betriebsverfassung die Gesamtheit der institutionellen Regelungen, welche sich auf die Ausgestaltung dieser Autoritätsstruktur beziehen. Dabei wird als Betriebsverfassung diejenige Ordnung bezeichnet, welche sowohl den Zugang zu den mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen als auch den Umfang dieser Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis, d.h. die Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen, regelt. Es handelt sich demnach im weitesten Sinne um denselben Modus, den die Verfassung im politischen Bereich zu bestimmen sucht, wenn hierunter diejenige "Ordnung, der gemäß sein Wille gebildet und vollzogen, sein Bereich

---

1) Otto Neuloh: Die deutsche Betriebsverfassung ..., S. 34

abgegrenzt, die Stellung seiner Mitglieder in ihm und zu ihm geregelt wird"[1], verstanden wird.

Hieraus wird ersichtlich, daß die Autoritätsstruktur sowie die Verfassung des Betriebes sich auf denselben Gegenstand, nämlich die betriebliche Willensbildung beziehen, und daß sie sich dabei auf charakteristische Weise voneinander unterscheiden. Während nämlich die erstere die faktischen Herrschaftsverhältnisse, in denen die Willensbildung sich vollzieht, bezeichnet, bezieht sich die letztere auf die Gesamtheit der Regeln, nach denen die betriebliche Willensbildung sich vollzieht. Beide stehen jedoch nicht in einem Verhältnis von Ursache und Wirkung, sondern vielmehr in einem Verhältnis wechselseitiger Abhängigkeit zueinander, wobei der Autoritätsstruktur ein Übergewicht zukommt. Dieses Verhältnis läßt sich dahingehend kennzeichnen, daß die Betriebsverfassung den Modus der Bestellung und der Kompetenz der mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen regelt, vor dem Hintergrund des ihr vorgegebenen Systems faktischer Herrschaftsverhältnisse. Demnach ist der Modus der Machtverteilung das Konstitutive, der Modus der Bestellung und Kompetenzregelung das regulative Prinzip der betrieblichen Autoritätsverhältnisse. Das wechselseitige Abhängigkeitsverhältnis besteht dann darin, daß einerseits die faktische Machtverteilung durch die Verfassung wohl reguliert wird, daß andererseits aber die Art und Weise der verfassungsmäßigen Ausgestaltung auf den Bestand faktischer Herrschaft im Betrieb keinen wesentlichen Einfluß hat. Die Verfassung kann demnach wohl den Modus der betrieblichen Willensbildung regulieren, nicht jedoch die konstitutiven faktischen Herrschaftsverhältnisse.

Die Untersuchung der Betriebsverfassung erfordert zunächst eine Analyse ihrer wesentlichen Komponenten, nämlich der um Zugang und Kompetenz der Führungspositionen zentrierten Regelungen. Dabei handelt es sich einerseits um die Diskussion der Betriebsverfassung als Legitimitätsbasis betrieblicher Herrschaft, zum andern um die

---

1) Georg Jellinek: Allgemeine Staatslehre, 3. Auflage, Berlin 1929, S. 505

Untersuchung der Typen betrieblicher Autorität. Im Rahmen ihrer Elemente kann die Betriebsverfassung im Einzelfall vielfältige Regeln hinsichtlich des Zugangs und der Kompetenz der Führungspositionen aufweisen; denn die Formulierung der betrieblichen Willensbildung sowie deren Vollzug kann mannigfach strukturiert sein.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß die Betriebsverfassung außer unter dem Aspekt der Legitimitätsbasis der betrieblichen Autorität auch unter dem Aspekt der Regelung des betrieblichen bzw. industriellen Konflikts betrachtet werden kann. Dem soll Rechnung getragen werden, wenn in den nachfolgenden Abschnitten auf die Komponenten der Betriebsverfassung eingegangen wird, während sich das anschließende Kapitel der Betriebsverfassung als einem Instrument der Konfliktregelung widmen wird.

II. Die Komponenten der Betriebsverfassung

Wenn in diesem Zusammenhang von Komponenten der Betriebsverfassung die Rede ist, so sind damit die um Zugang und Kompetenz der mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen zentrierten Regelungen gemeint. Im Hinblick auf die Absicht, eine Minimaltypologie der Betriebsverfassung zu gewinnen, sollen die um deren Komponenten zentrierten Formen möglicher Regelung der betrieblichen Willensbildung als Extreme dargestellt und einander zugeordnet werden. Dabei wird sich insofern ein Mixtum aus gedanklichen Konstruktionen und empirisch-historischen Formen ergeben, als die Untersuchung der Variationsbreite der Betriebsverfassung unvermeidlich zu einem Vergleich bereits verwirklichter mit gedanklich möglichen Formen führt. Die Art dieses Vorgehens empfiehlt sich auch deshalb, weil diese Untersuchung unter sozialpolitischem Aspekt die Leistungsfähigkeit bestimmter verfassungsbezogener Zielsetzungen aufzuweisen versucht. Insbesondere wird es sich in diesem Zusammenhang als nützlich erweisen, die Erfordernisse und Bedingungen

der betrieblichen Autoritätsstruktur nicht aus dem Auge zu verlieren; denn die Betriebsverfassung als Gegenstand soziologischer Analyse und als Plattform sozialpolitischer Aktivität kann nur insoweit mit Aussicht auf Erfolg diskutiert werden, als die Imperativa des Unternehmens in bezug auf die Autoritätsstruktur beachtet werden. Die Autorität als Strukturkomponente des Betriebes bestimmt den möglichen Spielraum von dessen Verfassung, d.h. die Autoritätsstruktur geht als unabhängige Größe in jedes Modell der Betriebsverfassung ein.

Ausgeklammert wird in diesem Kontext die Diskussion der Legitimität betrieblicher Herrschaft als solcher. Dementsprechend wird auch nicht auf die Legitimitätsvorstellungen der am Betrieb beteiligten Gruppen eingegangen. Dem steht nicht entgegen, mögliche Intentionen nach Veränderung bestehender Herrschaftsverhältnisse in die Analyse einzubeziehen. Gerade sozialpolitische Bestrebungen mit verfassungsbezogener Zielsetzung werden im weiteren Verlauf der Untersuchung einen erheblichen Raum einnehmen. An dieser Stelle geht es jedoch um die verfassungsmäßige Ausgestaltung betrieblicher Herrschaft, deren Legitimität als gegeben angenommen wird. Jede Form der Betriebsverfassung gilt daher zunächst als legitime Ordnung, an der sich das Verhalten und die Erwartungen der beteiligten Gruppen orientieren. Dabei ist anzufügen, daß im historischen Ablauf ein Wandel hinsichtlich der Legitimitätsvorstellungen in bezug auf spezifische Ausprägungen der Betriebsverfassung eingetreten ist. Die legitime Ordnung von gestern gilt als die illegitime von heute, und die legitime Ordnung von heute wird zur illegitimen von morgen. Vor diesem Hintergrund wird die Skala möglicher Formen der Komponenten der Betriebsverfassung untersucht werden, wobei jeder Typus hinsichtlich seiner Legitimität als vom selben Status angenommen wird.

1. Regelung des Zugangs zu den Führungspositionen

Die Frage nach dem Zugang zu den Führungspositionen hängt eng zusammen mit dem Geltungsgrund betrieblicher Herrschaft. Insoweit

mit Zugang die Art und Weise der Bestellung der Inhaber von Führungspositionen gemeint ist, lassen sich mehrere Formen der Regelung des Zugangs erkennen, welche für die betriebliche Autorität eine Legitimitätsbasis abgeben.

Versucht man nun die Typen der Regelung des Zugangs aufzuzeigen, so bedarf es dazu der Besinnung auf die Elemente der betrieblichen Autoritätsstruktur, nämlich Management einerseits und Belegschaft andererseits. Zwischen beide schiebt sich ein den Spitzenpositionen nachgeordnetes Aggregat von mittleren und unteren Führungspositionen, welches seine Anordnungsrechte von den mit letzter Entscheidungsbefugnis ausgestatteten Positionen ableitet[1]. Insoweit diese nachgeordneten Positionen der Betriebsführung hinsichtlich ihrer Kompetenz völlig von jener abhängen, bedarf es keiner Untersuchung der Regelung des Zugangs zu diesen Positionen, vielmehr schließt die Modalität der Bestellung des Managements die des Verwaltungsstabes ein.

Neben Management und Belegschaft sind als weitere am Betrieb beteiligte Gruppe die Eigentümer im Rechtssinne zu nennen. Während sie für den betrieblichen Ablauf von untergeordneter Bedeutung sind, spielen sie hinsichtlich der Bestellung der Führungspositionen eine erhebliche Rolle. Es besteht empirisch feststellbar in jeder Wirtschaftsordnung und in jeder Unternehmensform ein enger Zusammenhang zwischen Eigentum im Rechtssinne und der Regelung des Zugangs zu den betrieblichen Führungspositionen. Wie auch immer die jeweilige Stellung der Eigentümer zum Unternehmen geartet sein mag, für die Bestellung des Managements sind sie von nicht zu vernachlässigendem Gewicht. Hierin kommt zum Ausdruck, daß die Regelung des Zugangs als Komponente der Betriebsverfassung auch Instanzen betrifft, die am Betriebsgeschehen ansonsten keinen oder nur geringen Anteil besitzen. Insoweit lassen sich die bei der Bestellung der Führungs-

---

1) vgl. Fritz Croner: Die Angestellten in der modernen Gesellschaft, Eine sozialhistorische und soziologische Studie, Frankfurt-Wien 1954, insbesondere S. 34 ff.

positionen beteiligten Instanzen in außer- und innerbetriebliche gliedern[1].

Betrachtet man die an der Regelung des Zugangs beteiligten Instanzen als ein Kontinuum, so steht an dessen einem Ende als außerbetriebliche Instanz das Eigentum im Rechtssinne. Nach dem Grad ihres Einflusses auf die Bestellung läßt sich die Instanz "Eigentum" differenzieren in "Alleineigentum" als äußerstem Ende des Kontinuums bis zur relativ geringen Einwirkung des einzelnen Eigentümers, etwa des Aktionärs, in einer sogenannten Publikumsgesellschaft. Wie jedoch auch immer die Struktur des Eigentums geartet sein mag, es wird in jedem Falle von dieser außerbetrieblichen Instanz die Bestellung des Managements kontrolliert. Es läßt sich empirisch-historisch keine Wirtschaftsordnung mit privatem oder staatlichem Sondereigentum erkennen, in der nicht den Eigentümern ein Privileg hinsichtlich der Kontrolle des Zugangs zu den betrieblichen Führungspositionen eingeräumt wird.

Am anderen Ende des Kontinuums steht die innerbetriebliche Instanz "Belegschaft". Das Recht zur Bestellung des Managements ist dabei ausschließlich auf dasjenige Element beschränkt, welches innerhalb der betrieblichen Autoritätsstruktur vertreten ist. Man mag sich den Fall einer Regelung vorstellen, welche allein der Belegschaft ein aktives Wahlrecht bei der Bestellung der Betriebsführung einräumt. Wenngleich dieser Typus der Regelung des Zugangs bis jetzt historisch noch nirgendwo in dieser exklusiven Form verwirklicht worden ist, auch nicht im Falle des Systems der jugoslawischen "Arbeiterselbstverwaltung"[2], so ist er doch als ein Modus der Regelung des Zugangs denkbar und kann zugleich Gegenstand sozialpolitischer Zielsetzungen sein. - Auch die innerbetriebliche Instanz "Belegschaft" läßt sich hinsichtlich

---

1) vgl. auch Ralf Dahrendorf: Sozialstruktur des Betriebes ..., S. 69 f.

2) vgl. V. Bonać, J. Źupanov: Probleme und Perspektiven der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien, in: Soziale Welt, Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis des sozialen Lebens, Jg. XI (1960), S. 106

des Grades ihres Einflusses auf die Kontrolle des Zuganges differenzieren. Am äußersten Ende des Kontinuums, dem "Alleineigentum" diametral entgegengesetzt, ist die Bestellung des Managements ausschließlich durch die Betriebsangehörigen eingeordnet. Die Polarität zum "Alleineigentum" bildet das unmittelbare Bestellungsrecht der Belegschaft, während die Kontrolle des Zugangs durch vermittelnde Instanzen, etwa mittelbare Bestellung durch Belegschaftsvertreter als Wahlmänner, bereits eine Abschwächung der Instanz "Belegschaft" als ausschließlicher Legitimitätsbasis betrieblicher Autorität bedeutet.

Zwischen diesen reinen Typen, welche die Endpunkte eines Kontinuums markieren, finden sich Mischformen, welche als Kompromiß zwischen den erwähnten extremen Legitimitätsbasen aufgefaßt werden können. So ist etwa an die Formen der Tradition spezifisch deutscher Lösungen des Problems der Betriebsverfassung zu denken, wonach die Belegschaft neben dem Eigentum bei der Bestellung der Unternehmensführung in repräsentativer Weise mitwirkt. Dabei kann jedoch von einem "Mitwirkungsrecht" der Belegschaft sinnvoll nur dann die Rede sein, wenn diese, zumindest mittelbar durch gewählte Delegierte, an der Bestellung des Managements teilhat. Nach den derzeit bestehenden, durch staatliche oder private Verfügung begründeten institutionellen Verankerungen eines Mitwirkungsrechts der Belegschaft, hat diese faktisch nur die Möglichkeit, Vertreter in Wahlgremien, z.B. in den Aufsichtsrat, zu entsenden, welche ihrerseits die Bestellung der Geschäftsführung vornehmen. Wenn man ferner bedenkt, daß bei dieser Regelung des Zugangs auch außerbetriebliche Belegschaftsvertreter, etwa Gewerkschaftsdelegierte, mitwirken, so ist hierbei bereits ein großer Schritt weg vom Extrem eines Kontinuums getan. Versucht man schließlich die Legitimitätsbasen "Belegschaft" und "Eigentum" in einer derartigen Mischform zu gewichten, so läßt sich ein Übergewicht der letzteren erkennen, wodurch die innerbetriebliche Instanz "Belegschaft" zu einer lediglich formalen Legitimitätsbasis reduziert wird.

Das empirisch verringerte Gewicht der Instanz Belegschaft wird vollends dann sichtbar, wenn nicht nur das aktive, sondern auch das passive Bestellungsrecht in die Untersuchung einbezogen wird. Während das erstere, wenngleich nur reduziert, gegeben ist, existiert das letztere überhaupt nicht. Es ist kein Fall von Bedeutung erkennbar, wonach aus dem Kreis der Belegschaft die Bestellung zum Mitglied der Betriebsführung erfolgt auf eine Weise, die der auf "Eigentum" beruhenden Delegation vergleichbar wäre. Dies gilt auch für das durch staatliche Intervention etablierte System der Mitbestimmung, wonach der sogenannte Arbeitsdirektor als Mitglied des Managements weder aus der Belegschaft hervorgehen muß noch faktisch aus ihrem Kreis hervorgeht[1].

Bei der Ausbreitung des Kataloges der Typen der Regelung des Zuganges zu den betrieblichen Führungspositionen kann es sich nicht allein darum handeln, lediglich auf bereits Vorhandenes zurückzugreifen. Vielmehr kommt gerade den theoretisch denkbaren und gegebenenfalls sozialpolitisch wünschbaren Formen der Regelung des Zugangs derselbe logische Rang zu. Insoweit wurde auch nicht differenziert bei der Aufzählung bereits realisierter und lediglich denkbarer Typen. Eine Beurteilung der Angemessenheit und der Rationalität einzelner Formen der Regelung des Zuganges zu den betrieblichen Führungspositionen, gemessen an der Leistungsfähigkeit der Betriebsverfassung als sozialpolitischem Instrument, wird in anderem Zusammenhang erfolgen.

2. Regelung der Kompetenz der Führungspositionen

Im Rahmen dieser Untersuchung ist die Regelung der Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen nur insoweit von Interesse, als sie das Verhältnis von Belegschaft und Unternehmensleitung tangiert. Ausgeklammert wird im wesentlichen der Einfluß des Eigentums auf den

---

1) Daten zur Herkunft der Arbeitsdirektoren gibt u.a. Otto Neuloh: Der neue Betriebsstil, Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung, Tübingen 1960, insbesondere S. 156 ff.

Umfang der Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis des Managements. Entsprechend der Darstellung der Regelung des Zugangs zu den betrieblichen Führungspositionen läßt sich auch die Regelung von deren Kompetenz an Hand eines Kontinuums aufzeigen, welches von dem Extrem völlig uneingeschränkter Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis bis zum entgegengesetzten Extrem vollkommen begrenzter Kompetenz reicht[1]. Wie sich zeigen läßt, herrschen auch hierbei Mischtypen vor.

Beginnt man am einen Ende der Skala mit dem Typus völlig unbegrenzter Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis, so ist darunter derjenige Modus der betrieblichen Willensbildung zu verstehen, welcher den Führungspositionen größtmöglichen Spielraum hinsichtlich des Inhalts ihrer Entscheidungen und der Durchsetzung ihrer Anordnungen läßt. Das Management ist bei einer Betriebsverfassung dieses Typs durch keinerlei Schranken in seiner Kompetenz gehemmt. Es hat in keiner Weise auf die Belegschaft und deren Interessen formell Rücksicht zu nehmen, vielmehr kann es völlig unbeeinträchtigt seine Entscheidungen und Anordnungen treffen. Das Charakteristikum dieses Typs besteht in der absoluten bzw. autokratischen Herrschaft, welche das Management auszuüben imstande ist. Hierbei dürfen die Inhaber der mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen erwarten, auf jeden Befehl, unberücksichtigt seines Inhaltes, Gehorsam zu finden. Beispielhaft läßt sich dieser Typ in den Frühstadien der industriellen Entwicklung lokalisieren oder in dem erwähnten derzeitigen System der Omnipotenz sowjetischer Fabrikdirektoren. Die gegebenen sozio-ökonomischen Bedingungen erlauben es dabei der Betriebsführung, den Umfang ihrer Anordnungen und damit zugleich die Unterordnung und Abhängigkeit der Belegschaft bis an diejenige Grenze auszudehnen, die zu jeder Zeit und in jedem sozialen System Herrschaft in Macht verwandelt. Informellen Hemmnissen ist letztlich der Autoritätsträger dieses Typs hinsichtlich seiner Kompetenz nur insoweit unterworfen, als er im Rahmen der sozialen Kontrolle virtuelle Veränderungen der

---

1) Carl J. Friedrich: Der Verfassungsstaat der Neuzeit, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1953, S. 137 ff., insbesondere Schema S. 140

bestehenden Ordnung in seine Verhaltensorientierung einbezieht[1]. Dadurch werden seine Entscheidungen und Anordnungen auf denjenigen Inhalt beschränkt, welcher das reibungslose Funktionieren sowie die Kontinuität des Betriebes durch sonst mögliche Gehorsamsverweigerung nicht gefährdet.

An dem der autokratischen Herrschaft entgegengesetzten Ende des gedachten Kontinuums läßt sich derjenige Typus der Regelung der Kompetenz fixieren, welcher durch mehr oder weniger umfangreiche Begrenzung der Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis gekennzeichnet ist. Hierbei ist das Management insofern in seinem Aktionsspielraum begrenzt, als es sich einem Mitentscheidungsrecht im weitesten Sinne seitens der Belegschaft beugen muß. Diese Begrenzung der Kompetenz kann einerseits in der unmittelbaren Kontrolle der Inhalte und Vollzüge von Entscheidungen der Betriebsführung bestehen, andererseits kann sie in der formellen Institutionalisierung von Inhalt und Umfang der "management rights" ihren Niederschlag finden. Im ersten Falle ist das Management der generellen oder fallweisen Kontrolle durch die Belegschaft bzw. deren Repräsentationsorgane unterworfen. Beabsichtigte Entscheidungen können nur mit deren Zustimmung in die erforderlichen Anordnungen umgesetzt werden, d.h. das Management ist hinsichtlich der getroffenen Entscheidungen den genannten Instanzen verantwortlich. Im zweiten Falle wird der Versuch unternommen, den betrieblichen Entscheidungs- und Anordnungsprozeß insofern zu kanalisieren, als er sich nur innerhalb eines vorgegebenen institutionellen Rahmens vollziehen kann. Ähnlich der im politischen Bereich durch die Verfassung gesicherten demokratischen Grundrechte der Staatsbürger, soll die Institutionalisierung und Kodifizierung der Rechte der Betriebsführung zu einer Begrenzung von deren Aktionsspielraum in bezug auf die Belegschaft führen. - Empirisch-historisch ist der Typ völlig begrenzter betrieblicher Herrschaft in reiner Form nicht vorzufinden, auch nicht in den genannten Beispielen der israelischen

---

1) vgl. George Caspar Homans: Theorie der sozialen Gruppe ..., S. 281

Kibbutzim oder der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung. Mangelnde empirische Einlösbarkeit verwehrt jedoch nicht die Einordnung des Typs in ein Kontinuum der Formen möglicher Regelungen der Kompetenz der Betriebsführung, zumal gerade sozialpolitische Intentionen in diese Richtung weisen.

Entsprechend der Regelung des Zugangs finden sich auch bei der Analyse der Regelung der Kompetenz des Managements bestimmte Mischformen, welche sich zwischen den Extremen fixieren lassen. So ist der Typus autoritärer Herrschaft, d.h. unbegrenzter Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis, auch dort nicht mehr in seiner reinen Form anzutreffen, wo es der geltenden spätkapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung nach formell möglich wäre . Vielmehr hat auch hier die sozio-ökonomische Entwicklung für eine Einengung des managerialen Aktionsspielraums gesorgt. Es läßt sich ein allgemeiner Trend beobachten, welcher nicht nur eine Transformation von Macht in Herrschaft im Betrieb bewirkt, sondern auch den als legitim geltenden Rahmen betrieblicher Autorität im Vergleich zu den Anfängen der industriekapitalistischen Entwicklung wesentlich eingeengt hat. Diese Tendenz schlägt sich im Industriebetrieb etwa darin nieder, daß der Umfang derjenigen Entscheidungen und Anordnungen des Managements, welche in dessen Erwartungsstruktur hinsichtlich der mutmaßlichen Reaktionen der Belegschaft nur einen geringen Stellenwert einnehmen, abnimmt, so daß von dem Universum möglicher Befehle nur noch die innerhalb einer "Zone der Indifferenz"[1] gelegenen eine Chance haben, von der Belegschaft akzeptiert und deshalb überhaupt formuliert zu werden.

Neben dieser, durch den sozio-ökonomischen Wandel eher latent bewirkten Kompetenzbegrenzung haben sozialpolitische Maßnahmen eine mehr oder weniger unfreiwillige Begrenzung der unternehmerischen Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis zur Folge gehabt. Sowohl

---

1) Terminus entstammt Chester I. Barnard: The Functions of the Executive ..., S. 168

staatliche Intervention, z.B. "Mitbestimmung", als auch private Initiative, z.B. "Partnerschaft", bewirken eine zumeist partielle Begrenzung der Kompetenz der Betriebsführung. Partiell ist diese Begrenzung insofern, als sie sich einmal auf bestimmte Segmente managerieller Entscheidungsbereiche beschränkt, etwa auf den sogenannten Sozialbereich, oder den Betriebsangehörigen ein Mindestmaß betrieblicher Grundrechte, wie z.B. Kündigungsschutz, gewährt.

Der im Rahmen von Mitbestimmung und Partnerschaft bezweckten Begrenzung managerieller Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ist im Zusammenhang der Typologie der Regelung der Kompetenz der Betriebsführung schwierig Rechnung zu tragen. Wie im einzelnen zu zeigen sein wird, führt die Etablierung repräsentativer Organe der Belegschaft in der Hierarchie der Betriebsführung primär lediglich zu einer Verschiebung und Erweiterung der Ränge des Managements. An der Kompetenz der Unternehmensleitung im Verhältnis zur Belegschaft ändert sich dabei unmittelbar wenig. Die genannten Modifikationen beziehen sich daher vorwiegend auf die Struktur des Managements, welche durch zusätzliche Positionen und Legitimitätsbasen erweitert wird. Die eindimensionale wird in eine formal mehrdimensionale Struktur der betrieblichen Willensbildung transformiert, wofern man hierunter die Aufspaltung der Kompetenz in mehrere Entscheidungszentren versteht, welche sich ihrerseits von unterschiedlichen Legitimitätsgrundlagen ableiten. Ob und wie weit sich diese Mischformen in Richtung auf die völlige Begrenzung der betrieblichen Autorität bewegen, wird im einzelnen noch zu untersuchen sein.

Damit ist die Skala möglicher Formen der Regelung der betrieblichen Kompetenz, dargestellt am Beispiel ihrer Extreme und ungeachtet ihrer Verwirklichung, aufgezeigt. Es wurde an dieser Stelle bewußt darauf verzichtet, im einzelnen auf sozialpolitische Bestrebungen, soweit sie die betriebliche Autorität bzw. deren Modifikation zum Ziel haben, näher einzugehen. Hierzu Überlegungen hinsichtlich sozialpolitisch geforderter und praktisch realisierbarer Formen der Regelung betrieb-

licher Kompetenz anzustellen, wird in anderem Zusammenhang Gegenstand dieser Arbeit sein.

III. Zur Kritik vorliegender Versuche einer Typologie der Betriebsverfassung

Der Versuch, die vorliegenden Typologien der Betriebsverfassung einer kritischen Würdigung zu unterziehen, stößt auf die Schwierigkeit der mangelnden Vergleichbarkeit der betreffenden Ansätze. Die Behandlung des Problems der Betriebsverfassung geht insbesondere im deutschen Schrifttum von einer grundsätzlich von dem hier vorgetragenen Ansatz abweichenden Darstellung aus. So ist etwa Gegenstand der Untersuchungen der frühen deutschen Betriebssoziologie nicht so sehr die Verfassung des Betriebes im institutionellen Sinne als vielmehr die Analyse der "Genesis der Unternehmerhaltung". Die betreffenden Autoren, wie z.B. G. Briefs[1], L.H.A. Geck[2], W. Jost[3], E. Michel[4], bemühten sich weniger um eine Differenzierung der Komponenten der Betriebsverfassung im hier vorgetragenen Sinne als vielmehr um den Abriß unterschiedlicher Unternehmerattitüden und deren Auswirkungen auf das "Klima" der betrieblichen Autoritätsverhältnisse. Zur Verdeutlichung greifen wir die Arbeit von G. Briefs als exemplarisch für diese Forschungsrichtung heraus.

---

1) vgl. Goetz Briefs: Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934, S. 105 ff.; ferner Artikel "Betriebssoziologie", in: Handwörterbuch der Soziologie, hrsg. von Alfred Vierkandt, Unveränderter Nachdruck, Stuttgart 1959, S. 45 ff.

2) vgl. L.H. Adolph Geck: Soziale Betriebsführung ..., S. 22 ff.

3) Walter Jost: Zur Soziologie des Betriebs, in: Die Arbeit, Zeitschrift für Gewerkschaftspolitik und Wirtschaftskunde, hrsg. von Theodor Leipart, Jg. 1929, S. 362 ff.

4) vgl. Ernst Michel: Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, Ihrer Krisenformen und Gestaltungsversuche, Vierte, unveränderte Auflage, Frankfurt am Main 1960, S. 113 ff.

Wenn Briefs von den "Gestalten der sozialen Betriebsverfassung im industriellen Zeitalter"[1] spricht, so bringt er jene in eine Beziehung zu der von ihm so genannten "Fremdbestimmung" der industriellen Arbeit, welche ihrerseits wiederum teilweise als eine Funktion der Unternehmerhaltung betrachtet wird. Die vielfältig anzutreffenden Unternehmerhaltungen faßt er gruppenweise zusammen und unterscheidet "patriarchalische", "wirtschaftsindividualistische", "sozialindividualistische" und "führungsartige" Haltung. Die Spannweite dieser unterschiedlichen Unternehmereinstellungen reicht von einem patriarchalischen Verpflichtungsgefühl des Unternehmers gegenüber den Betriebsangehörigen über die wirtschaftsindividualistische "reine Lohn- und Leistungsbeziehung" bis zur quasi-militärischen "Führungsideologie", welche am Beispiel des sogenannten Grubenmilitarismus veranschaulicht wird.

Die Kritik dieser Art von Analyse der Betriebsverfassung richtet sich weniger gegen die Typologie der Unternehmerhaltung selbst, sondern vielmehr gegen die Akzentverlagerung der Untersuchung vom "institutionellen" auf den "sozioklimatischen" Bereich der Betriebsverfassung[2]. Insoweit als man, wie dies hier der Fall ist, bei der Analyse der Betriebsverfassung auf die Prozedur der betrieblichen Willensbildung im weitesten Sinne abstellt, besteht die Funktion dieser Verfassung in der Etablierung einer Ordnung, innerhalb deren der betriebliche Entscheidungsprozeß sich vollzieht. Dabei läßt jede formelle Regulierung dieses Prozesses ihrerseits inhaltlich je unterschiedliche Haltungen zu, so daß die Beschränkung der Analyse lediglich auf Unternehmereinstellungen bei einer zu frühen Stufe derselben abbricht. Daß auch Briefs an die Betriebsverfassung als institutionelle Ordnung, vor deren Hintergrund die jeweilige Unternehmerhaltung zum Tragen kommt, gedacht hat, deutet er zwar an[3], in seiner Typologie findet

1) Betriebsführung und Betriebsleben ..., S. 105; vgl. auch Betriebssoziologie ..., S. 45 ff.

2) Termini entstammen Otto Neuloh: Die deutsche Betriebsverfassung ..., S. 33

3) Goetz Briefs: Betriebsführung und Betriebsleben ..., S. 109

diese Überlegung jedoch keinen Niederschlag. Hierin liegt auch die Schwäche seines Ansatzes sowie dessen der genannten anderen Autoren begründet.

Einen Ansatz, welcher die Betriebsverfassung als institutionelle Ordnung in das Zentrum der Untersuchung stellt, bietet O. Neuloh[1]. Ohne eigentliches Vorbild versucht er eine systematische Darstellung der Formen der Betriebsverfassung zu geben, wobei er eher historisch-soziographisch als rein soziologisch vorgeht. Ebenso wie der hier vorgetragene Ansatz, der ihm darin folgt, geht Neuloh aus von der Regelung der betrieblichen Willensbildung, welche sowohl seinen Begriff der Betriebsverfassung prägt als auch sein System der Formen der Betriebsverfassung. Der Modus der betrieblichen Willensbildung ist, bezogen auf die Teilhabe der an seiner Formulierung und Durchsetzung beteiligten betrieblichen Gruppen, die "differentia specifica" der von Neuloh unterschiedenen Typen der Betriebsverfassung. Deren Formen gliedert er zunächst in "einseitige" und "zweiseitige"[2]. Die einseitigen Formen werden ihrerseits gegliedert nach "monotypen" (Alleinbestimmung der Leitenden) und "soziotypen" (Selbstbestimmung der Belegschaft); die zweiseitigen Formen werden in "freiwillige Zweiseitigkeit" (partielle oder totale freiwillig übertragene Gleichberechtigung der Belegschaft) und "gesetzliche Zweiseitigkeit" (durch staatliche Intervention veranlaßte Gleichberechtigung der Belegschaft) gegliedert. Jedem Untertypus werden weitere "Spielarten"[3] subsumiert, welche sowohl rein gedankliche als auch historisch verwirklichte Formen umfassen.

---

1) vgl. Otto Neuloh: Die deutsche Betriebsverfassung ..., S. 34 ff.; Derselbe: Der neue Betriebsstil ..., S. 24 ff.; Derselbe: Artikel "Betriebsverfassung (soziologisch)", in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Begründet von Heinrich Nicklisch, 3. völlig neubearbeitete Auflage, hrsg. von Hans Seischab und Karl Schwantag, Stuttgart 1956, Band 1, Spalte 926 ff.

2) Die folgende Darstellung des Systems von Neuloh stützt sich auf seine Ausführungen in: Die deutsche Betriebsverfassung ..., insbesondere S. 65, Schaubild 4

3) vgl. Otto Neuloh: Die deutsche Betriebsverfassung ..., S. 53

Versucht man diesen Ansatz einer kritischen Betrachtung zu unterziehen, so wird man unter doppeltem Aspekt vorgehen müssen. Einerseits bedarf es der Einbeziehung der Daten der betrieblichen Autoritätsstruktur in die Analyse der Betriebsverfassung, andererseits ist eine Differenzierung der Schichten der betrieblichen Willensbildung erforderlich. Was den letzteren Aspekt angeht, so wurde im Verlauf dieser Untersuchung zu zeigen versucht, daß der Rückgriff auf den Prozeß der betrieblichen Willensbildung als Definiens der Betriebsverfassung zu deren analytischer Aufschließung allein nicht ausreicht. Dieser Prozeß der betrieblichen Willensbildung ist vielmehr in seine Schichten aufzulösen, als welche wir die Regelung des Zugangs und der Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen herauszukristallisieren versucht haben. Unter diesem Aspekt sind die Typen Neulohs auf ihre theoretische und empirische Haltbarkeit zu prüfen.

Wenn man zunächst die Regelung des Zugangs zu den mit Entscheidungsbefugnis ausgestatteten Positionen im Auge hat, so mag es durchaus sinnvoll sein, von ein- und zweiseitigen Formen der Betriebsverfassung zu sprechen, wenn damit die Variationsbreite derjenigen Instanzen umrissen werden soll, welche als Legitimitätsbasen an der Bestellung der Führungspositionen mitzuwirken befugt sind. Als "einseitig" ist dann diejenige Betriebsverfassung zu bezeichnen, bei der entweder dem Eigentum (monotyp) oder der Belegschaft (soziotyp) ein exklusives Bestellungsrecht zusteht. Während die "monotype" Regelung des Zugangs infolge der Prädominanz privaten und staatlichen Eigentums weltweite Verbreitung gefunden hat, ist die "soziotype" Form, d.h. Bestellung der Unternehmensleitung durch die Belegschaft, nur vereinzelt und höchst formell, wie etwa im Falle der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung, anzutreffen. Entsprechend ist von "zweiseitiger" Regelung des Zugangs dann sinnvoll die Rede, wenn ein gemeinsames Delegationsrecht beider Instanzen, sowohl des Eigentums als auch der Belegschaft gemeint ist. Auf die deutsche Szene projiziert ist die Form der "gesetzlich zweiseitigen" Regelung des Zugangs bei den der Mitbestimmungsgesetzgebung unterworfener Betrieben zumindest formal

anzutreffen, während die Form "freiwilliger Zweiseitigkeit", etwa im Falle der sogenannten Partnerschaftsbetriebe, nur vereinzelt vorkommt.

Das Kategoriensystem Neulohs erscheint in völlig anderem Licht, wenn man es mit der Regelung der Kompetenz der Betriebsführung in Verbindung bringt. Während es noch sinnvoll erscheint, im Rahmen der "einseitigen" Betriebsverfassung von "Alleinbestimmung" der Unternehmensleitung zu sprechen, ist die "soziotype" Regelung der Kompetenz in Form einer "Selbstbestimmung der Belegschaft" als empirisch völlig gehaltlos zu beurteilen. Auch "Zweiseitigkeit" im Sinne von unmittelbarer Teilhabe der Belegschaft an der betrieblichen Willensbildung ist empirisch nicht anzutreffen. Selbst wenn an indirekte Mitentscheidung der Belegschaft durch Arbeitnehmervertretungen gedacht wird, kann von "Zweiseitigkeit" im strengen Wortsinne nicht die Rede sein. Die Einbeziehung von Belegschaftsvertretern in die Betriebsführung macht jene zu einem integrierenden Bestandteil derselben und trägt damit nicht zur Überwindung der "einseitigen" Betriebsverfassung bei.

Wenden wir uns nunmehr der Neulohschen Typologie der Betriebsverfassung unter Einbeziehung der Daten und Implikationen der betrieblichen Autoritätsstruktur zu. Wenn immer der Industriebetrieb als Herrschaftsverband strukturell durch anordnende und ausführende Positionen gekennzeichnet ist, so wird deutlich, daß diese Dichotomie durch keine Form der Betriebsverfassung grundlegend verändert werden kann. Insoweit man hierbei an die faktische Autoritätsverteilung im Betrieb denkt, d.h. an die permanent einbahnige Befehlsrichtung, so kann nicht sinnvoll von "Zweiseitigkeit" die Rede sein. Völlig unsinnig ist es, unter diesem Aspekt von der "soziotypen" Betriebsverfassung als von "Selbstbestimmung der Belegschaft" zu sprechen, zumal eben die "Betriebsordnung immer schon Staffelung der Autorität"[1] bedeutet. Gleichberechtigung zwischen Betriebsführung und Belegschaft im Sinne von Koordination ist somit im Betrieb unerreichbar.

---

1) Ralf Dahrendorf: Rezension von Otto Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung ..., S. 662

Bedenken der zuletzt genannten Art scheinen sich auch bei Neuloh einzustellen, denn daß der Industriebetrieb durch Subordination gekennzeichnet ist, ja daß "totale Koordination in jeder Art von Betrieb ... unmöglich ist[1)], gilt auch ihm als unabwendbares Ereignis. Deshalb bedeutet die als "totale Zweiseitigkeit" kategorisierte Mitbestimmung in der deutschen Montanindustrie seiner Meinung nach nicht völlige Veränderung der bestehenden betrieblichen Autoritätsverhältnisse, vielmehr eröffnet sie die Möglichkeit der Etablierung eines "neuen Betriebsstils"[2)]. Damit wird zugleich die Leistungsfähigkeit der Betriebsverfassung als sozialpolitischem Instrument zur Modifikation der betrieblichen Herrschaftsverhältnisse auf lediglich subjektive Dimensionen reduziert.

Sofern man demnach die Typologie Neulohs unter den Aspekten der Regelung der Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen sowie der Daten der betrieblichen Autoritätsstruktur betrachtet, vermag deren Hauptmangel aufgezeigt zu werden. Nach der bisher vorgetragenen Betrachtungsweise regelt die Betriebsverfassung den Modus der Bestellung der Betriebsführung sowie deren Kompetenz vor dem Hintergrund des Modus der Anordnung. Neulohs Ansatz ist insofern irrig, als er diese Modi unzulässigerweise miteinander verquickt und deshalb die faktische Autoritätsverteilung im Betrieb bis zur Unkenntlichkeit zugeschminkt wird.

Wenn somit von "Zweiseitigkeit" oder gar "Selbstbestimmung" im Sinne von unmittelbarer Teilhabe der Belegschaft an der betrieblichen Willensbildung sinnvoll nicht die Rede sein kann, so läßt sich die Kategorie "Zweiseitigkeit" dennoch versuchsweise verwenden, wofern sie nicht auf die betriebliche Autoritätsverteilung, sondern auf die Struktur der Betriebsführung bezogen wird. Im Rahmen einer zweiseitigen Betriebsverfassung im so verstandenen Sinne wäre es dann denkbar, daß die Inhaber der betrieblichen Führungspositionen durch

---

1) Otto Neuloh: Die deutsche Betriebsverfassung ..., S. 249

2) Derselbe: Die deutsche Betriebsverfassung ..., S. 250

zwei Legitimitätsgrundlagen, nämlich Eigentum und Belegschaft, Zugang zu jenen erlangen. Möglicherweise würden dann die Interessen beider Seiten die Verhaltensorientierung der Mitglieder des Managements bestimmen. Selbst wenn jedoch unterstellt wird, daß bei einer derartigen Regelung des Zugangs die Interessen der Belegschaft als Daten in die Definition der Situation des Managements eingehen, scheint es unangemessen, hierbei von "zweiseitiger Herrschaftsform"[1] zu sprechen. Herrschaft als Einbahnstraße von Befehl und Gehorsam ist stets einseitig orientiert, ungeachtet des jeweiligen Inhaltes eines Befehles sowie der Herkunft von dessen Initiatoren.

Einen weiteren Ansatz zur Typologie der Betriebsverfassung, welcher auf den Modus der Regelung des Zugangs und der Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen abhebt, bietet R. Dahrendorf[2]. Dahrendorf versucht durch Konstruktion zweier Idealtypen als "Endpunkten einer Skala" aufzuzeigen, wo "der Ort bestehender Betriebsverfassungen sich finden läßt"[3]. Ein Endpunkt dieser Skala wird markiert durch die "absolute" Herrschaft, welche durch außerbetriebliche Legitimitätsgrundlagen, wie etwa das Eigentum, sowie durch unbegrenzte Entscheidungsbefugnis der Betriebsführung gekennzeichnet ist. Diesem Typus wird die "konstitutionelle" Herrschaft entgegengestellt. Bei der letzteren erfolgt die Regelung des Zugangs und der Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen ausschließlich durch die innerbetriebliche Instanz "Belegschaft". Nur jener gegenüber ist die Betriebsführung hinsichtlich ihrer Handlungen verantwortlich. Als Beispiel für diesen Typus wird auf die israelischen Kibbutzim verwiesen[4].

---

1) so z.B. Heinz Hartmann: Ein neuer Betriebsstil? ..., S. 248

2) vgl. zum folgenden Ralf Dahrendorf: Sozialstruktur des Betriebes ..., S. 69 f.

3) Derselbe: Sozialstruktur des Betriebes ..., S. 70

4) Bezeichnenderweise wird zur Exemplifikation der "konstitutionellen" Herrschaft kein Beispiel aus dem Bereich der Industrie, sondern aus dem relativ atypischen Landwirtschaftsbereich herangezogen; auf die Schwierigkeiten der Praxis der Kibbutzim wurde bereits hingewiesen.

Der Ansatz Dahrendorfs berücksichtigt sowohl die Grundelemente der Betriebsverfassung, nämlich die Regelung von Zugang und Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen als auch die Variationsbreite von deren Ausgestaltung. Ferner wird die wechselseitige Abhängigkeit von Betriebsverfassung und betrieblicher Autoritätsstruktur beachtet. Insoweit kann daher diesem Ansatz gefolgt werden.

IV. Entwurf einer Typologie der Betriebsverfassung

Nach dem Bemühen, einen kurzen Überblick der zum Problem der Betriebsverfassung vorliegenden Ansätze und Typologien zu geben, wird nunmehr der Versuch eines eigenen Ansatzes zu einer Typologie der Betriebsverfassung unternommen. Diese Typologie geht aus von den Grundelementen der Betriebsverfassung. Sowohl die Regelung des Zugangs als auch die Regelung der Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen wurden als Extreme einer Skala betrachtet, zwischen denen alle übrigen denkbaren und historisch verwirklichten Typen lokalisierbar sind. Aus der Kombination dieser Skalen bzw. deren Endpunkten läßt sich ein Schema skizzieren, welches als Minimaltypologie die Variationsbreite der Betriebsverfassung aufzuzeigen vermag (vgl. Schaubild 1). Wenngleich nicht der Anspruch geltend gemacht wird, mit Hilfe dieses Schemas die realisierten oder realisierbaren Formen der Betriebsverfassung auch nur annähernd zu erfassen, so lassen sich jene Formen ohne großen Schwierigkeiten in ihm unterbringen. Insoweit als die Typologie nur Extreme aufweist, handelt es sich um Idealtypen, welche in Wirklichkeit in dieser Reinheit gegenwärtig nirgendwo anzutreffen sind. Dagegen lassen sich in der Vergangenheit Beispiele finden; desgleichen sollen in der Zukunft bestimmte Typen durch entsprechende sozialpolitische Maßnahmen verwirklicht werden. Die relativ unvollständige Form der Darstellung wurde bewußt gewählt, um nicht durch eine scheinbare Perfektion eine Abgeschlossenheit vorzutäuschen, welche wegen der prinzipiellen Gehaltlosigkeit jeder Typologie nicht mehr an Erkenntnis bieten würde als eben diese Minimaltypologie. Wiederum

ist zwischen realisierten und lediglich denkbaren bzw. sozialpolitisch angestrebten Typen kein Unterschied hinsichtlich deren logischem Status gemacht worden.

Schaubild 1 : Minimaltypologie der Betriebsverfassung

Legitimitätsbasis / Kompetenz	Außerbetriebliche Instanz Eigentum	Innerbetriebliche Instanz Belegschaft
Unbegrenzte Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis	Autokratisch-heterokephale Betriebsverfassung	Autokratisch-autokephale Betriebsverfassung
Begrenzte Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis	Demokratisch-heterokephale Betriebsverfassung	Demokratisch-autokephale Betriebsverfassung

Ehe zu den einzelnen Typen nähere Erläuterungen gegeben werden, bedarf es einer kurzen Vorbemerkung hinsichtlich der verwandten Termini. Zur Abgrenzung der jeweiligen Regelung des Zugangs zur Betriebsführung wurde auf die Begriffe Max Webers zurückgegriffen. Autokephalie bedeutet demnach, daß "der Leiter und der Verbandsstab nach den eigenen Ordnungen des Verbandes, nicht, wie bei Heterokephalie, durch Außenstehende bestellt wird"[1]. Auf die betrieblichen Führungspositionen übertragen, soll damit zum Ausdruck gebracht werden, daß bei der heterokephalen Form der Zugang zu den mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen ausschließlich über außerbetriebliche Instanzen, etwa das Eigentum, erfolgt. Demgegenüber schließt die autokephale Form der Betriebsverfassung lediglich innerbetriebliche Instanzen, etwa die Belegschaft, als Legitimitätsgrundlagen ein.

---

1) vgl. Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft ..., 1. Halbband, S. 27

Die zur Kennzeichnung der jeweiligen Regelung der Kompetenz der Betriebsführung herangezogenen Begriffe, nämlich "autokratisch" und "demokratisch", wurden nicht ohne Bedenken gewählt, zumal gegenüber deren forciertem Einsatz im außerwissenschaftlichen Sprachgebrauch erhebliche Vorbehalte vorwiegend semantischer Natur angebracht erscheinen. Wenn sie dennoch anderen Polaritäten vorgezogen worden sind, dann nur deshalb, weil sie das jeweils Gemeinte hinreichend klar umreißen. Autokratisch soll demnach jede Form der Regelung der Kompetenz heißen, welche den Handlungsspielraum der betrieblichen Führungspositionen, d.h. den Umfang von deren jeweiliger Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis, keinen formellen Begrenzungen unterwirft, so daß die Inhaber dieser Positionen prinzipiell nach eigenem Ermessen Entscheidungen und Anordnungen treffen können. Umgekehrt ist unter der demokratischen Form diejenige Regelung der Kompetenz zu verstehen, welche die Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis der betrieblichen Führungspositionen einer bestimmten Kontrolle unterwirft, wodurch deren Aktionsspielraum mehr oder weniger begrenzt wird.

Versucht man nun, in der angedeuteten Weise durch die Kombination der Endpunkte der Skalen möglicher Regelungen von Zugang und Kompetenz bestimmte Formen der Betriebsverfassung zu gewinnen, so ergeben sich gemäß Schaubild 1 vier Idealtypen, welche die Variationsbreite der Betriebsverfassung abstecken. Dabei ist wiederum daran zu erinnern, daß der Rückgriff auf historische Beispiele nur zum Teil möglich ist, weshalb die Bezugsobjekte überwiegend aus rein gedanklichen Konstruktionen bestehen.

Der autokratisch-heterokephale Typus gehört in dieser extremen Ausprägung der Vergangenheit an. Während hinsichtlich der Regelung des Zugangs noch die heterokephale Form vorherrschend ist, hat die Kompetenz der Betriebsführung derzeit durch ein System staatlicher und autonomer Regelungen erhebliche Begrenzungen erfahren. Damit sind dieser typisch frühkapitalistischen Verfassungsform Schranken auferlegt

worden, wodurch sie zumindest für den Bereich westlicher Wirtschaftsordnungen an Aktualität eingebüßt hat.

Im industriellen Bereich lediglich begrenzt realisiert ist der autokratisch-autokephale Typus, etwa in Gestalt der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung, wobei jedoch zusätzlich zwischen Plan und Wirklichkeit streng unterschieden werden muß. Insoweit als der "Betriebsdirektor" formell von der Belegschaft gewählt wird, kann von autokephaler Regelung des Zuganges gesprochen werden. Die Autokephalie wird jedoch dadurch abgeschwächt, daß die endgültige Anstellung des gewählten Direktors nur mit staatlicher Zustimmung erfolgen kann[1]. Hinsichtlich seiner Kompetenz ist der Betriebsdirektor weitgehend der Kontrolle durch die Belegschaft bzw. deren repräsentativen Organen dadurch entzogen, daß er seine Weisungen von staatlichen Instanzen empfängt, wobei im Rahmen einer zentral geleiteten Wirtschaft innerhalb des einzelnen Betriebes ohnehin keine autonomen Entscheidungen getroffen werden können[2].

Auch der demokratisch-heterokephale Typus ist in dieser reinen Form nirgendwo anzutreffen, wohl aber lassen sich Tendenzen zu seiner Realisierung aufzeigen. Entsprechend der zu dem autokratisch-heterokephalen Typus gegebenen Erläuterungen ist trotz überwiegender Legitimierung der Betriebsführung durch außerbetriebliche Instanzen innerhalb der westlichen Wirtschaftssysteme eine Begrenzung der Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen durch ein vielschichtiges System staatlicher und privater Regelungen eingetreten. Im Gefolge dieses Trends ist allgemein eine Umwandlung von Macht in Herrschaft festzustellen, wodurch die Variationsbreite von Befehl und Gehorsam mehr und mehr geschmälert wird.

Schließlich ist als Gegenpol des autokratisch-heterokephalen Typus die demokratisch-autokephale Betriebsverfassung anzuführen. Auch

---

1) vgl. Victor Meier: Das neue jugoslawische Wirtschaftssystem ..., S. 115

2) Derselbe: Das neue jugoslawische Wirtschaftssystem ..., S. 56 f.

dieser Typus ist in seiner begrifflichen Reinheit im Bereich der Industrie nicht anzutreffen. Die dem landwirtschaftlichen Bereich entnommenen Beispiele der israelischen Kibbutzim stehen in Wirklichkeit dem autokratisch-autokephalen Typus näher. Wenngleich somit weder die Bestellung der Inhaber der betrieblichen Führungspositionen ausschließlich durch die innerbetriebliche Instanz "Belegschaft" erfolgt, noch die völlige Kontrolle der Kompetenz der Betriebsführung durch die Belegschaft realisiert ist, so lassen sich dennoch sozialpolitische Strömungen aufzeigen, welche die Realisierung einer so verstandenen "Wirtschaftsdemokratie" bzw. "Betriebsdemokratie" zum Ziele haben. Diesen Tendenzen, welche die Betriebsverfassung zur Plattform sozialpolitischer Ziele vom demokratisch-autokephalen Typus machen, werden die folgenden Kapitel gewidmet sein.

Versucht man nun, die derzeitig realisierten Formen der Betriebsverfassung in dem vorgenannten Schema einzuordnen, so ist man gezwungen, in der angedeuteten Weise Mischformen zu bilden, welche sich zwischen den extremen Idealtypen lokalisieren lassen. Wie erwähnt, läßt sich die überwiegende Mehrzahl der Betriebsverfassungen der Gegenwart zwischen dem autokratisch-heterokephalen und dem demokratisch-heterokephalen Typus einordnen. Während nämlich die Betriebsführung ihre Legitimität in der Regel von außerbetrieblichen Instanzen, etwa dem Eigentum im Rechtssinne, ableitet, ist sie hinsichtlich des Umfanges ihrer Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis mehr oder weniger durch "heteronome" bzw. "autonome" Regulierungen begrenzt[1]. Heteronome, d.h. durch außerbetriebliche Instanzen, z.B. Staat oder Gewerkschaften, sowie autonome, d.h. durch innerbetriebliche Instanzen, wie z.B. "Betriebsvereinbarungen", erlangte Begrenzungen der Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen verschaffen diesem "Realtypus" weltweite Verbreitung.

Neben der formellen ist außerdem auf die informelle Kontrolle der Betriebsführung zu verweisen. Diese informelle Kontrolle tritt dadurch

---

1) Termini entstammen Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft ..., 1. Halbband, S. 26

in Erscheinung, daß sie den Inhabern der betrieblichen Führungspositionen bestimmte, empirisch eher erschließbare als erkennbare Grenzen der Kompetenz auferlegt, wofern jene nicht des Glaubens an die Legitimität ihrer Autorität verlustig gehen wollen. Diese Einbeziehung der mutmaßlichen Reaktionen der Untergebenen in das Kalkül der managerialen Entscheidung und Anordnung sorgt ihrerseits für die Begrenzung des den Führungspositionen formal eingeräumten Handlungsspielraums.

Als Mischformen zwischen autokratisch-heterokephalem und demokratisch-autokephalem Typus ist schließlich die Betriebsverfassung derjenigen Unternehmen, welche der deutschen Mitbestimmungsgesetzgebung unterworfen sind, zu fixieren. Einerseits erfolgt die Bestellung der Inhaber von Führungspositionen nur teilweise durch die Belegschaft, im übrigen jedoch durch außerbetriebliche Instanzen, wie etwa Eigentum und Gewerkschaften. Andererseits sind die Führungspositionen hinsichtlich ihrer Kompetenz lediglich untereinander bestimmten Begrenzungen unterworfen. Diese Beschränkungen betreffen lediglich bestimmte Sektoren des Handlungsspielraums der Betriebsführung, vorwiegend den sozialen und personellen Bereich, während der eigentlich wirtschaftliche Bereich nahezu unberührt bleibt. Eine Kontrolle der Betriebsführung unmittelbar durch die Belegschaft besteht überhaupt nicht. Daß jedoch auch hier zusätzliche heteronome und informelle Kontrollen Platz greifen, sei nur am Rande bemerkt.

Schwierigkeiten bereiten kann die Fixierung solcher Formen der Betriebsverfassung, welche durch heteronome Ordnungen, etwa Vereinbarungen zwischen Repräsentanten der am Betrieb beteiligten Gruppen, also durch Kollektivvereinbarungen, modifiziert werden. Insoweit als man von der besonders gearteten Beziehung zwischen den am Betrieb beteiligten Gruppen und deren Interessenvertretern, z.B. Belegschaft einerseits und Gewerkschaft andererseits, absieht, kann auch hier von heteronomer Regulierung gesprochen werden. Die hieraus resultierenden Modifikationen der Betriebsverfassung lassen sich zwischen autokratisch-heterokephalem und demokratisch-heterokephalem Typus lokalisieren.

Drittes Kapitel: Säkularer Trend der Modifikation der deutschen Betriebsverfassung

I. Die Betriebsverfassung als sozialpolitisches Instrument

Nachdem bereits die Rede davon war, daß der Betriebsverfassung in Verbindung mit bestimmten sozialpolitischen Zielsetzungen instrumentaler Charakter zukommt, bedarf es nunmehr der Erörterung dieser Ziele selbst sowie der damit angestrebten Modifikationen der Betriebsverfassung. Dazu erscheint vorweg eine kurze Bemerkung zu sozialpolitischen Ziel-Mittel-Verhältnissen im allgemeinen und der instrumentalen Verwendung der Betriebsverfassung im besonderen erforderlich.

Wenn immer im Verlaufe der folgenden Untersuchungen von sozialpolitischen Zielen sowie den zu deren Verwirklichung eingesetzten Mitteln die Rede ist, so kommt jenen im Rahmen dieser Analyse der Rang von Daten zu, welche der praktischen Sozialpolitik entnommen sind. Keineswegs sind die angeführten Ziel-Mittel-Kombinationen Ausfluß dieser Untersuchung, so daß sich im folgenden ein besonderer Hinweis auf "Wertneutralität" hinsichtlich der Beurteilung bestimmter sozialpolitischer Maßnahmen erübrigt. Die Analyse folgt hierin vorbehaltlos dem Postulat Max Webers, wonach "es niemals Aufgabe einer Erfahrungswissenschaft sein kann, bindende Normen und Ideale zu vermitteln, um daraus für die Praxis Rezepte ableiten zu können"[1]. Wenn demnach die jeweiligen sozialpolitischen Ziele als Daten in diese Untersuchung eingehen, so kann es sich bei ausdrücklichem Verzicht auf Fällung normativer Urteile nur darum handeln, im Rahmen einer Zweck-Mittel-Analyse Werturteile hinsichtlich der Angemessenheit

---

1) Max Weber: Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 2. durchgesehene und ergänzte Auflage, Besorgt von Johannes Winckelmann, Tübingen 1951, S. 149

bzw. Leistungsfähigkeit bestimmter Instrumente bei vorgegebenen Zielen zu fällen. Derartige teleologischen Werturteile besagen lediglich etwas über die Adäquanz eines eingesetzten Mittels zur Erreichung eines eindeutig bestimmten Zieles, keineswegs beinhalten sie eine Wertung des angestrebten Ziels als solchem. Während somit Urteile über Wert oder Unwert bestimmter Zielsetzungen jenseits der legitimen Kompetenz wissenschaftlicher Sozialpolitik liegen, beschränkt sich diese vorwiegend auf die Untersuchung der Konsistenz von sozialpolitischen Ziel-Mittel-Systemen. Dabei vermag die Kenntnis gewisser Zweck-Mittel-Zusammenhänge die Grundlage für Urteile über die zielbezogene Rationalität spezifischer sozialpolitischer Aktivitäten abzugeben[1]. Sollte im Einzelfall die Untersuchung bestimmter Zweck-Mittel-Kombinationen deren Inkonsistenz ergeben, so muß es als legitimes Recht wissenschaftlicher Sozialpolitik gelten, nach Alternativen hinsichtlich des eingesetzten Instrumentariums zu suchen. Es kann somit eine "Wertentscheidung zwischen Zweck, Mittel und Nebenerfolg ... zu einem neuen Problem"[2] werden, welches auf Grund empirischer Einsicht in die praktischen Konsequenzen zu einer Neuformulierung des jeweiligen Zielsystems bzw. der eingesetzten Mittel führt.

Unter Beachtung der Begrenzungen, welchen legitime wissenschaftliche Sozialpolitik unterliegt, wird nunmehr die Betriebsverfassung als Instrument zur Realisierung bestimmter sozialpolitischer Ziele im Rahmen einer Zweck-Mittel-Analyse zur Diskussion gestellt. Es wurde bereits festgestellt, daß der betriebliche Konflikt es zwingend erfordert, nach Formen seiner Regelung zu suchen. Wenn dabei die Betriebsverfassung unter anderem als Plattform der Regelung dieses Konflikts herangezogen wird, so ist dadurch eine kritische Würdigung des instrumentalen Einsatzes überbetrieblicher Institutionen zum

---

1) vgl. Herbert Giersch: Allgemeine Wirtschaftspolitik, Erster Band, Grundlagen, Wiesbaden 1960, S. 53

2) Max Weber: Der Sinn der "Wertfreiheit" der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre ..., S. 497

Zwecke der Konfliktregelung nicht ausgeschlossen. Es kommt unseres Erachtens entscheidend darauf an, hinsichtlich des gegebenen Zielsystems die faktischen Konsequenzen der auf die Betriebsebene begrenzten mit den potentiellen Konsequenzen einer auf überbetrieblicher Ebene operierenden Sozialpolitik vergleichend zu untersuchen.

Um nunmehr den Bezug zur Betriebsverfassung als sozialpolitischem Instrument herzustellen, bedarf es eines kurzen Abrisses der damit verbundenen Zielsetzung. Insbesondere sind es die um die betrieblichen Autoritätsverhältnisse zentrierten Probleme, welche den Ruf nach einer "spannungsmindernden Betriebsverfassung"[1] laut werden lassen. Das Ziel der Regelung des betrieblichen Konflikts mit Hilfe einer modifizierten Betriebsverfassung ist seinerseits ein Zwischenziel, wodurch die Betriebsverfassung im Rahmen einer derartigen Sozialpolitik einen instrumentalen Charakter annimmt. Die Hauptziele, welche mit diesen sozialpolitischen Bestrebungen verwirklicht werden sollen, unterscheiden sich je nach der Zugehörigkeit ihrer Vertreter voneinander.

Als Vertreter einer an der Betriebsverfassung orientierten Sozialpolitik sind einerseits die Gewerkschaften als Repräsentanten der Arbeitnehmer und andererseits die Unternehmer zu nennen. Ihre jeweiligen Ziele versuchen sie entweder durch Einschaltung des Staates im Wege gesetzlicher Verfügungen oder unmittelbar durch Verhandlungen zu verwirklichen. Das von den Gewerkschaften im Rahmen ihrer Forderung nach Mitbestimmung formulierte Ziel betrifft im wesentlichen die Verbesserung der Stellung der Arbeitnehmer im betrieblichen Autoritätsgefüge, d.h. deren Anhebung vom Objekt zum Subjekt der betrieblichen Willensbildung. Außerdem verfolgt die Gewerkschaft eine Reihe vorwiegend ökonomischer Ziele, welche sie ebenfalls mit Hilfe des instrumentalen Einsatzes der Betriebsverfassung zu realisieren versucht. Auf der anderen Seite versuchen die Unternehmer

---

1) vgl. Friedrich Fürstenberg: Artikel "Betrieb III, soziologisch", in: Die Religion in Geschichte und Gegenwart, 3. Auflage, Band 1, Tübingen 1957, Spalte 1104

dasselbe Instrument, nämlich die Modifikation der Betriebsverfassung, zur Verwirklichung ihrer eigenen, denen der Gewerkschaft entgegengesetzten Ziele einzusetzen. Losgelöst von der damit verbundenen Ideologie sind als "faktisches Substrat"[1] dieser Politik vorwiegend wohldosierte "Mitbestimmung" zur Sicherung des betrieblichen "Arbeitsfriedens"[2] und damit letztlich Leistungssteigerung der Belegschaft zu nennen. Im Hintergrund mag auf Seiten der Unternehmer auch die Absicht mitschwingen, durch begrenzte Konzessionen an die Belegschaft die derzeit liberal ausgerichtete Eigentums- und Wirtschaftsordnung vor dem Zugriff der Gewerkschaften fernzuhalten.

Die Eignung der Betriebsverfassung als Instrument zur Erreichung bestimmter sozialpolitischer Ziele wird in den folgenden Kapiteln im einzelnen zu untersuchen sein. Dabei wird eine Beschränkung der Untersuchung auf die Zielsetzung der Arbeitnehmerseite erfolgen. Durch diese Bevorzugung der Arbeitnehmerseite soll kein Werturteil gefällt werden über die unterschiedlichen Zielsetzungen, welche hinsichtlich ihres logischen Status als gleichrangig zu betrachten sind. Der Zielsetzung der Arbeitnehmerseite wird einmal der Vorzug deshalb gegeben, weil sie im Rahmen einer Untersuchung der Variationsbreite der Betriebsverfassung als die an Facetten reichere anzusehen ist. Außerdem wird dadurch der historischen Tatsache Rechnung getragen, daß die Ziele und die Politik der Arbeitnehmerseite den säkularen Trend der Modifikation der Betriebsverfassung bestimmt und beschleunigt haben.

Es wurde schon erwähnt, daß die Analyse der Betriebsverfassung als sozialpolitischem Instrument zugleich zu einer Betrachtung der Konfliktregelung auf Betriebsebene führt. Nun wird die betriebliche Dimension aber bereits durch die Einbeziehung der Gewerkschaft als überbetrieblicher Organisation gesprengt. Nicht nur wegen ihrer

---

1) Begriff entstammt Karl Renner: Mensch und Gesellschaft, Grundriß einer Soziologie, Wien 1952, S. 230

2) vgl. Ernst Kuß: Mitbestimmung und gerechter Lohn als Elemente einer Neuordnung der Wirtschaft, Duisburg 1950, S. 7

Bedeutung für die Erlangung sozio-ökonomischer Verbesserungen zugunsten der Belegschaft, sondern auch wegen ihrer Beziehung zu den am Betrieb unmittelbar beteiligten Gruppen muß die Gewerkschaft als überbetriebliche Organisation bei jeder Modifikation der Betriebsverfassung berücksichtigt werden. Darüber hinaus drängt sich die Ausdehnung der Ziel-Mittel-Analyse auf den überbetrieblichen Raum schon deshalb auf, weil die Untersuchung der Geeignetheit spezifischer Modifikationen der Betriebsverfassung zur Erreichung einer Kompetenzbegrenzung der Unternehmensleitung zu dem Ergebnis führen kann, daß dieses Ziel überhaupt nicht durch betriebsbezogene, sondern bestenfalls durch überbetriebliche Modifikationen zu realisieren ist. Dies zu verdeutlichen, wird zunächst Gegenstand der Einzeluntersuchungen bisheriger Regelungsversuche sein, welche vorwiegend auf die Betriebsverfassung Bezug nehmen, wobei einerseits das Unvermögen, andererseits die ungewollten Nebenwirkungen des eingesetzten Instruments eine Überprüfung von dessen Leistungsfähigkeit erforderlich machen.

II. Tendenz zur demokratisch-autokephalen Betriebsverfassung

Nach der Erörterung der instrumentalen Verwendung der Betriebsverfassung bedarf es nunmehr einer Darstellung derjenigen Ziele, welche durch die Modifikation der Betriebsverfassung verwirklicht werden sollen. Die in der sozialpolitischen Praxis anzutreffenden Zielsetzungen sind mehrdimensional und in ihrer Komplexität nicht eindeutig zu formulieren. Im weitesten Sinne läßt sich von der Forderung nach einem "Wirtschaftsbürgerrecht" sprechen, womit das Ziel einer Ranganhebung des Arbeitnehmers im Betrieb zum Ausdruck gebracht werden soll. Gemeint ist die Überwindung des Objektcharakters der industriellen Arbeit, indem der Arbeitnehmer vom Objekt zum Subjekt des betrieblichen Entscheidungs- und Anordnungsprozesses aufrücken soll. Auf die betrieblichen Autoritätsverhältnisse bezogen bedeutet das Ziel der Schaffung eines "status personae"[1] für den Arbeitnehmer die Umwand-

1) Begriff stammt von Goetz Briefs: Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus, Die Gewerkschaften am Scheideweg, München 1952, S. 160

lung von Fremdherrschaft in Eigenherrschaft im Industriebetrieb, konkretisiert durch eine derartige Regelung des Zugangs und der Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen, welche man im weitesten Sinne als Mitbestimmung der Arbeitnehmer umschreiben kann.

Diese Zielsetzung wurde in der Vergangenheit vorwiegend durch die Gewerkschaften unter dem Schlagwort "Wirtschaftsdemokratie" bzw. "Betriebsdemokratie" in die sozialpolitische Diskussion gebracht. Resonanz gefunden haben diese Bestrebungen nicht nur beim Gesetzgeber, sondern auch bei einem - wenn auch relativ kleinen - Kreis von Unternehmern, welche ihrerseits bestimmte Modifikationen der Betriebsverfassung postulierten und praktizierten. Insofern als von verschiedenen Seiten, obgleich mit unterschiedlicher Motivation und Argumentation, durch den Einsatz desselben Mittels diese Zielsetzung zu realisieren versucht wurde, läßt sich nicht ohne Berechtigung von einer Tendenz zu einer Betriebsverfassung sprechen, welche dem demokratisch-autokephalen Typus nahekommt.

Ähnlich schillernd wie die damit verbundenen Ziele sind die dem Begriff "Wirtschaftsdemokratie" entsprechenden Konnotationen. Ursprünglich von Sidney und Beatrice Webb[1)] vorgetragen, besagte der Gedanke einer industriellen Demokratie noch nichts über spezifische Modifikationen der Betriebsverfassung, vielmehr war lediglich an die Bildung überbetrieblicher Gewerkschaften und das Recht zum Abschluß von Kollektivverträgen gedacht worden. Diese bevorzugte Verwendung des Begriffes für Modifikationen des überbetrieblichen Bereiches hat, zumindest für den gewerkschaftlichen Sprachgebrauch, bis jetzt angehalten. Dabei wird zugleich ein Trend zur Beteiligung der Gewerkschaften am betrieblichen Entscheidungsprozeß sichtbar, wodurch eine Betriebsverfassung vom demokratisch-autokephalen Typus nur bedingt angestrebt wird. Die Realisierung dieser Form der Regelung von Zugang und Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen, welche man als

1) Sidney und Beatrice Webb: Theorie und Praxis der Englischen Gewerkvereine (Industrial Democracy), Deutsch von C. Hugo, 2. unveränderte Auflage, Stuttgart 1906, 2. Band, insbes. S. 320

Betriebsdemokratie im eigentlichen Sinne bezeichnen könnte, ist demnach gerade nicht unmittelbares Ziel der gewerkschaftlichen Sozialpolitik. Vielmehr befürchten die Gewerkschaften von einer Form der Betriebsverfassung, welche lediglich innerbetriebliche Instanzen, etwa dieBetriebsführung und die Belegschaft, in ihre Regelung von Zugang und Kompetenz einbezieht, eine Kollision mit ihren eigenen übrigen Zielen. Diese Konkurrenz mit anderen Zielen hat den Gewerkschaften die Realisierung der Betriebsdemokratie im engsten Sinne als nicht erstrebenswert erscheinen lassen, vielmehr geht ihr Bemühen dahin, für sich selbst als außerbetrieblicher Instanz eine Verankerung in der Hierarchie der Betriebsführung zu erlangen. Wirtschaftsdemokratie im Sinne von Beteiligung gewerkschaftlicher, d.h. überbetrieblicher Instanzen am Prozeß der betrieblichen Willensbildung ist somit das Ziel der Gewerkschaften, wobei die Modifikation der Betriebsverfassung nur insoweit angestrebt wird, als sie zur Verwirklichung dieses Zieles beiträgt.

Neben den Gewerkschaften ist es ein kleiner Kreis von Unternehmern, welche eine Demokratisierung der betrieblichen Autoritätsverhältnisse in Richtung auf den demokratisch-autokephalen Typus der Betriebsverfassung fordern und praktizieren. Neuerdings treten diese unternehmerischen Bestrebungen vorwiegend unter dem Schlagwort einer "Partnerschaft im Betrieb" in Erscheinung. Dabei ist unter Partnerschaft "jede innerbetrieblich festgelegte Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern, bei der ... eine Mitwirkung und Mitverantwortung ... der Belegschaft ... vertraglich vereinbart ist[1)]", zu verstehen. Es bedarf aber nicht nur des Hinweises auf diese exponierteste Form der durch Unternehmer modifizierten Betriebsverfassung, vielmehr ist es das Ziel der über den gesamten industriellen Bereich sich erstreckenden sogenannten betrieblichen Sozialpolitik, die Autoritätsverhältnisse zu verbessern und damit eine Ranganhebung der Arbeitnehmer im Betrieb herbeizuführen. Inwieweit

1) Gert P. Spindler: Partnerschaft statt Klassenkampf, Zwei Jahre Mitunternehmertum in der Praxis, Stuttgart und Köln 1954, S. 78

diesem Ziel unüberwindliche Hemmnisse, vorwiegend struktureller Art, entgegenstehen, wird noch zu untersuchen sein.

Neben den erwähnten formellen Modifikationen der Betriebsverfassung ist noch auf diejenigen Wandlungen hinzuweisen, welche lediglich informell im Gange sind, und die das Gesicht der Verfassung des Betriebes in der spätkapitalistischen Phase der industriellen Entwicklung prägen. Es wurde bereits erörtert, daß sich ein Wandel der Autoritätsverhältnisse im Betrieb insofern angebahnt hat, als der Entscheidungs- und Anordnungsspielraum der Betriebsführung eine informelle Begrenzung erfahren hat. Die Inhaber der mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen können lediglich für solche Befehle Gehorsam erwarten, welche sich auf die durch die funktionale Stellung der Befehlsadressaten bezeichneten Arbeitsvollzüge unmittelbar beziehen. Neben diesem Prozeß der Begrenzung der Kompetenz, welcher sich in einer Verengerung der "Unterwerfungszone"[1] niederschlägt, ist eine zweite Entwicklung im Gange, welche sich nicht so sehr auf den Umfang der Anordnungsbefugnis in abstracto, als vielmehr auf die Chance der jeweiligen Inhaber von Führungspositionen in concreto, Gehorsam zu finden, bezieht. Diese Tendenz läßt sich als ein Wandel von der "funktionalen" zur "personalen" Autorität beschreiben[2]. Kennzeichnend für diesen informellen Wandel ist demnach, daß die Bandbreite der "Unterwerfungszone" nicht nur durch den Befehlsinhalt bestimmt wird, sondern auch durch die Person des Inhabers der mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten Position. Dieser, auf die Person abgestellten Autorität, scheint Modellcharakter bzw.

---

1) Begriff stammt von Herbert A. Simon: Das Verwaltungshandeln, Eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmen, Mit einem Vorwort von Chester I Barnard, Stuttgart 1955, S. 9

2) Diese Tendenz eines Wandels "unserer Vorstellung von der Autorität" behauptet z. B. Otto Neuloh: Der neue Betriebsstil ..., S. 193 ff; dabei kann es sich jedoch lediglich um eine erschließbare und nicht empirisch einlösbare These handeln, obwohl Neuloh sie durch sein Material ausreichend gestützt glaubt.

Leitbildfunktion zuzukommen, welche als praktische Konsequenz eine Verlagerung von der funktionalen bzw. positionsbedingten zur personalen Autorität aufweist.

Berücksichtigt man neben den erwähnten immanenten Schranken der Autorität ferner die als Folge der wirtschaftlichen Entwicklung zunehmende relative Seltenheit des Produktionsfaktors "Arbeit", so findet die Kompetenz ihre Grenzen auch an der gestiegenen Chance der Arbeitnehmer hinsichtlich deren horizontaler und vertikaler Mobilität. Für diesen Fall einer konjunkturell bzw. durch Wirtschaftswachstum bedingten allgemein höheren Chance des Arbeitsplatzwechsels läßt sich mit T. Parsons[1] sinnvoll behaupten, daß die Möglichkeit, aus dem Betrieb auszuscheiden, einerseits für die Arbeitnehmer einen wirksamen Schutz gegen Auslieferung an irgendwelche Willkür darstellt, andererseits die Inhaber der Führungspositionen durch die Gefahr, das Personal zu verlieren, in der willkürlichen Ausschöpfung ihrer formalen Anordnungsbefugnis beschränkt.

Wenn durch die angeführten Tendenzen der Prozeß in Richtung auf eine Demokratisierung der Betriebsverfassung zu verlaufen scheint, so kann damit keineswegs gemeint sein, daß die demokratisch-autokephale Betriebsverfassung allein durch die sozio-ökonomische Entwicklung quasi-automatisch erreichbar ist. Wohl können die Grundelemente dieses Typus eine Modifikation in der aufgezeigten Weise erfahren, das Ziel der "Eigenherrschaft" kann dadurch jedoch nicht erreicht werden. Dazu bedarf es der Entfaltung spezifisch sozialpolitischer Aktivitäten, wobei diese Bestrebungen jedoch durch die sozio-ökonomische Entwicklung wirkungsvoll unterstützt werden können. Der gesamte Prozeß involviert zu einem erheblichen Teil die Ideen einer Humanisierung und Demokratisierung von Wirtschaft und Betrieb als einem von allen

---

1) Talcott Parsons: A Sociological Approach to the Theory of Organization ..., S. 39 f.; daß die Chance des Ausscheidens aus dem Betrieb jedoch ein Sonderfall ist und insbesondere von der gesamtwirtschaftlichen Lage abhängt, bleibt unbedingt festzuhalten.

an der Wirtschaft konstitutiv Beteiligten bejahten Zielkomplex, wobei Unterschiede hinsichtlich der Zielformulierung und des Mitteleinsatzes durchaus vorhanden sind.

Versucht man nun die Modifikationen der Betriebsverfassung im einzelnen zu untersuchen, so zeigt sich insbesondere unter Berücksichtigung der Tradition deutscher Lösungen des Betriebsverfassungsproblems eine Tendenz, welche der Belegschaft bzw. deren überbetrieblichem Vertretungsorgan, der Gewerkschaft, eine unmittelbare Beteiligung an der betrieblichen Willensbildung sichern will. Dabei ist auf die vorwiegend durch staatliche Interventionen ausgerichteten Regelungen zu verweisen. Von dem Gesetz über die Bildung von Arbeiterausschüssen von 1916 über das Betriebsrätegesetz von 1920 bis zu den Mitbestimmungsgesetzen von 1951 bzw. 1956 sowie dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 führt eine Entwicklung, welche der Arbeitnehmerseite eine Teilhabe an der Autorität im Betrieb zukommen lassen will. Gegenstand dieser durch staatliche Interventionen erfolgten Modifikationen der Betriebsverfassung war vorwiegend die Regelung der Kompetenz der Betriebsführung, während die Beteiligung der Arbeitnehmer bei der Regelung des Zuganges zur Betriebsführung lediglich in einem bestimmten Ausschnitt des industriellen Bereiches, nämlich der sogenannten Montanindustrie, Berücksichtigung gefunden hat. Somit läßt sich unschwer erkennen, daß das Ziel der Eigenherrschaft im Betrieb, also die autokephale Regelung des Zuganges zu den Führungspositionen, noch nirgends umfassend verwirklicht ist. Aber auch die Regelung der Kompetenz im Sinne einer weitgehenden Begrenzung derselben ist formell noch nicht realisiert, wenngleich hier die Gewerkschaften durch die Forderung nach einem umfassenden Mitbestimmungsrecht tendenziell die Entwicklung in Richtung der demokratischen Regelung voranzutreiben versuchen.

Berücksichtigt man diese teils praktizierten, teils geforderten Modifikationen, so läßt sich die These von der Tendenz zur demokratisch-autokephalen Betriebsverfassung als säkularem Trend trotz aller Vorbehalte aufrechterhalten. Ähnlich der im politischen Bereich erfolgten

Emanzipation des Staatsbürgers ist auch im industriellen Bereich eine Entwicklung eingetreten, welche den Arbeitnehmer aus seiner ursprünglichen Situation als bloßer Bedingung unternehmerischen Handelns herauslöst und ihn auf einen Rang anhebt, dessen Ansprüche von der Betriebsführung bei der Formulierung und Durchsetzung ihrer Handlungsziele zu berücksichtigen sind.

III. Spezifische Modifikationen der Betriebsverfassung als sozialpolitische Objekte

Der in Richtung des demokratisch-autokephalen Typus verlaufende Trend der Veränderung der Betriebsverfassung hat entweder bestimmte institutionelle Modifikationen nach sich gezogen oder sich in entsprechenden sozialpolitischen Forderungen niedergeschlagen. Versucht man etwa das Ziel der Wirtschafts- bzw. Betriebsdemokratie in sein institutionelles Substrat zu zerlegen, so lassen sich zwei spezifische Modifikationen der Grundelemente der Betriebsverfassung feststellen. Einerseits impliziert das Ziel der Demokratisierung der betrieblichen Autoritätsverhältnisse eine Regelung des Zugangs zu den Führungspositionen, welche die Arbeitnehmer als Legitimationsgrundlage berücksichtigt. Andererseits impliziert das Ziel eine Veränderung der Regelung der Kompetenz der Betriebsführung im Sinne einer Teilhabe der Belegschaft am Prozeß der betrieblichen Willensbildung.

Es darf nicht übersehen werden, daß es sich bei der vorgetragenen Spezifikation bestimmter sozialpolitischer Ziele ausschließlich um die Darstellung der Zwecke und Absichten handelt, welche deren Protagonisten, etwa die Gewerkschaften, mit ihnen verbinden. Ob der Verwirklichung dieser Ziele nicht Hemmnisse im Wege stehen, welche die Leistungsfähigkeit der eingesetzten Mittel überfordern, wird die anschließende Analyse zu erbringen haben. Eine derartige kritische Untersuchung wird nicht nur die irreduziblen Faktoren der betrieblichen Autoritätsstruktur, sondern auch die durch die Wirtschafts- und Eigentumsordnung gesetzten Daten zu berücksichtigen haben. Unter diesem

Vorbehalt erfolgt die Darstellung der spezifischen Modifikationen der Betriebsverfassung, wobei es sich lediglich um die Diskussion des Entwurfs einer Neuordnung der Betriebsverfassung handelt und nicht um die Analyse der Rationalität und Effizienz dieser Modifikationen.

1. Beteiligung der Arbeitnehmer an der Bestellung der Betriebsführung

Für ein sozialpolitisches Programm, welches sich die Umwandlung von Fremd- in Eigenherrschaft im Betrieb zum Ziel setzt, ist die Forderung nach Beteiligung der Arbeitnehmer bei der Bestellung der Inhaber der betrieblichen Führungspositionen unabdingbar. Die Verwirklichung von autokephalen betrieblichen Autoritätsverhältnissen hat zumindest teilweise ihren historischen Niederschlag gefunden. Es ist dabei an die durch Gewerkschaftspolitik veranlaßte, auf gesetzlicher Verfügung beruhende Beteiligung der Arbeitnehmer bei der Bestellung von Aufsichtsrat und Vorstand in Unternehmen bestimmter Produktionszweige und Rechtsform zu denken. Die Inhaber dieser Instanzen der Betriebsführung werden, wenn auch nur zum Teil, unmittelbar durch die Belegschaft bestellt. Auch der Betriebsrat, sofern man ihn zu den Instanzen der Betriebsführung rechnet, was noch zu begründen ist, wird unmittelbar durch die Belegschaft gewählt. Damit kann zumindest formal sinnvoll von einer Teilnahme der Belegschaft bei der Bestellung der Betriebsführung gesprochen werden.

Da sowohl die "Betriebsführung" als auch die "Arbeitnehmer" strukturierte Aggregate sind, bedarf es einer zusätzlichen Spezifikation der Zielsetzung hinsichtlich des Modus der Beteiligung der Arbeitnehmer bei der Bestellung der betrieblichen Führungspositionen. Die Betriebsführung gliedert sich in ihrer Spitze in zumindest zwei Instanzen, nämlich in das Geschäftsführungsorgan, etwa den Vorstand, sowie in das Kontrollorgan, etwa den Aufsichtsrat. Dabei wird vornehmlich an Unternehmen gedacht, welche in der Rechtsform der Aktiengesellschaft betrieben werden. - Auf Seiten der Arbeitnehmer ist als denkbare Instanz hinsichtlich der Bestellung der Betriebsführung neben der

Belegschaft auch deren außerbetriebliche Interessenvertretung "Gewerkschaft" zu beachten.

Unter Berücksichtigung dieser Strukturen ist eine unterschiedliche Zielsetzung hinsichtlich der Modifikation der Regelung des Zuganges zu den mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen denkbar. Durch die derzeit geltende Regelung, welche auf gesetzlicher Verfügung beruht, wird die Teilnahme der Belegschaft bei der Bestellung lediglich partiell im Kontrollorgan verankert. Damit ist die Belegschaft an der Bestellung der Inhaber des Geschäftsführungsorgans lediglich mittelbar durch ihre Vertreter im Aufsichtsrat, durch den die Bestellung der Vorstandsmitglieder erfolgt, beteiligt. Dieser Modus gilt auch für die Bestellung des sogenannten Arbeitsdirektors innerhalb des Geschäftsführungsorgans. Somit findet die Belegschaft hinsichtlich der Regelung des Zuganges zu den Führungspositionen selbst bei denjenigen historisch verwirklichten Formen der deutschen Betriebsverfassung, welche dem Ziel der Autokephalie am nächsten kommen, neben außerbetrieblichen Instanzen, etwa Eigentum und Gewerkschaft, lediglich partiell und mittelbar Berücksichtigung. Im Gegensatz zu dieser Regelung läßt sich von einer Verwirklichung des Ziels der Umwandlung von Fremd- in Eigenherrschaft im Betrieb wohl nur dann sprechen, wenn allein die innerbetriebliche Instanz "Belegschaft" bei der Bestellung der Inhaber der Führungspositionen mitwirkt. Damit ist jedoch zugleich die organisatorische Dimension des Problems angesprochen.

Versteht man unter Eigenherrschaft nur diejenige Form der Regelung des Zuganges, welche der Belegschaft ein exklusives und unmittelbares Bestellungsrecht einräumt, so gestattet die organisatorische Seite deren Etablierung nur in Betrieben, deren Größe eine, exakt kaum angebbare Grenze nicht überschreitet[1]. Behält man dabei die Organisations-

1) Es kann auf Neulohs Behauptung verwiesen werden, wonach in Betrieben mit mehr als 1000 Belegschaftsangehörigen die unmittelbare durch eine repräsentative Teilnahme bei der Bestellung ersetzt werden muß; vgl. Otto Neuloh: Die deutsche Betriebsverfassung ..., S. 23 ff.

struktur der Betriebsführung der Aktiengesellschaft als Ausgangsbasis der Betrachtung im Auge, so könnte eine unmittelbare Teilnahme der Belegschaft bei der Bestellung der Mitglieder des Aufsichtsrats in Betracht kommen. Die Berufung der Mitglieder des Geschäftsführungsorgans muß wohl aus pragmatischen Gründen weiterhin ausschließlich durch den Aufsichtsrat als Kontrollorgan erfolgen. Dieser Modus entspräche der Prozedur der Regierungsbildung in einer parlamentarischen Demokratie. Sollte aus organisatorischen Gründen im Großbetrieb eine unmittelbare Teilnahme der Belegschaft bei der Bestellung des Aufsichtsrats nicht durchführbar sein, so müßte zumindest deren mittelbare Beteiligung durch einen hinreichend großen Kreis von Belegschaftsvertretern als Wahlmännern gesichert sein, um den gesamten Bestellungsprozeß vor dem Odium einer rein esoterischen Veranstaltung zu bewahren. Obwohl diese repräsentative Lösung nicht völlig zu befriedigen vermag und man sich fragen kann, ob eine lediglich mittelbare Teilhabe der Belegschaft bei der Bestellung der Betriebsführung mit dem Ziel der "Eigenherrschaft im Betrieb" vereinbar ist, scheint eine Alternative nicht zu bestehen.

Die bisher zum Problem der Teilnahme der Arbeitnehmer bei der Bestellung der Geschäftsführung vorgetragenen Vorschläge gingen ausschließlich von dem als gegeben angenommenen Ziel der Umwandlung von Fremdherrschaft in Eigenherrschaft im Industriebetrieb aus. Im Rahmen einer sozialpolitischen Programmatik wurden die spezifisch institutionellen Modifikationen ohne Rücksicht auf die durch die gesellschaftlichen Machtverhältnisse gesetzten Bedingungen vorgetragen. Insoweit jedoch auch die Sozialpolitik eine "Kunst des Möglichen" ist, muß bei jeglicher auf die Teilnahme der Belegschaft an der Bestellung der Betriebsführung gerichteten Zielsetzung der Datenkranz des faktischen gesellschaftlichen Kräfteparallelogramms berücksichtigt werden. Wenn daher eine teilweise oder gar ausschließliche Teilnahme der Belegschaft auf sozialpolitischem Wege durchgesetzt werden soll, so werden sich der Realisierung dieses Zieles Hemmnisse entgegenstellen, welche zugleich die Grenzen der Variationsbreite der Betriebsverfassung markieren.

2. Beteiligung der Arbeitnehmer an der betrieblichen Willensbildung

Das Ziel der Umwandlung von Fremdherrschaft in Eigenherrschaft im Betrieb kann sich neben der Forderung nach Teilhabe am Bestellungsprozeß auch in der Forderung nach Teilhabe an der betrieblichen Willensbildung niederschlagen. Im Verlaufe dieser Untersuchung kann es sich jedoch nicht darum handeln, der Vielzahl möglicher Lösungsvorschläge einen weiteren hinzuzufügen. Vielmehr kommt es darauf an, im Rahmen einer sozialpolitischen Analyse, unter Beachtung des Postulats der Wertfreiheit, Möglichkeiten und Grenzen spezifischer institutioneller Maßnahmen, soweit sie sich auf die Beteiligung der Arbeitnehmer an der betrieblichen Willensbildung beziehen, aufzuzeigen. Wiederum dient hierbei die Organisationsstruktur der Unternehmensleitung von Aktiengesellschaften als Ausgangsbasis der Betrachtung. Dabei ist deren funktionale Gliederung zu beachten. Die Entscheidungen über die laufenden Geschäftsvorfälle und deren Umsetzung in die entsprechenden Anordnungen liegen beim Vorstand als Geschäftsführungsorgan. Die Kontrolle des Geschäftsführungsorgans sowie die fallweise Mitwirkung bei bestimmten Entscheidungen obliegt dem periodisch zusammentretenden Aufsichtsrat als Kontrollorgan.

Betreibt man nunmehr eine Analyse möglicher Beteiligung der Arbeitnehmer an der betrieblichen Willensbildung, so stellt sich wiederum vorweg die Frage nach unmittelbarer oder repräsentativer Teilnahme. Entsprechend den zum Problem der Beteiligung bei der Bestellung der Betriebsführung vorgetragenen Behauptungen kommt wegen der besonderen organisatorischen Gegebenheiten zumindest in Großbetrieben lediglich eine repräsentative Mitwirkung in Betracht. Diese Repräsentation kann sowohl im Kontrollorgan als auch im Geschäftsführungsorgan erfolgen. Ferner kann sie in Instanzen eigener Art, etwa dem Betriebsrat, ihren organisatorischen Niederschlag finden.

Hinsichtlich ihres Umfanges kann die Teilhabe an der betrieblichen Willensbildung eine partielle oder totale sein. Im ersten Falle erstreckt sich die Mitwirkung auf bestimmte Bereiche der betrieblichen Ent-

scheidungsbefugnis oder auf bestimmte Anlässe. Es kann etwa eine Differenzierung der Mitwirkung hinsichtlich sozialer, personeller und wirtschaftlicher Anlässe oder bestimmter Ausschnitte derselben erfolgen, wie dies das Betriebsverfassungsgesetz vorsieht bzw. das Mitbestimmungsgesetz in bezug auf die Kompetenz des sogenannten Arbeitsdirektors. Im zweiten Falle, dem der totalen Mitwirkung, erübrigt sich eine Differenzierung der Kompetenz der Arbeitnehmervertretung. Diese ist an allen Entscheidungen der Betriebsführung gleichberechtigt beteiligt, wie dies etwa für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zutrifft.

Die Beteiligung von Arbeitnehmervertretern an der betrieblichen Willensbildung kann ferner differenziert sein hinsichtlich des Grades ihrer Teilhabe an der Kompetenz der Betriebsführung. Dabei kommen vorwiegend eine Anhörungs-, eine Mitsprache- und eine echte Mitentscheidungsbefugnis in Betracht. Ferner kann die Geschäftsführung gegenüber der Arbeitnehmervertretung einer erweiterten Informationspflicht hinsichtlich zu treffender Entscheidungen und Anordnungen unterworfen sein. Diese Grade der Teilhabe können mit der partiellen oder totalen Mitentscheidungsbefugnis kombiniert werden, so daß im Einzelfall je nach Entscheidungsbereich oder Entscheidungsanlaß eine unterschiedlich gestufte Mitwirkung erfolgt.

Die angeführten Formen der Regelung der Kompetenz bedeuten, insbesondere wenn in bestimmten Bereichen, generell oder fallweise, eine Mitwirkung der Arbeitnehmervertretung erfolgt, eine Teilhabe der Arbeitnehmer nicht nur an der Kontrolle der Betriebsführung, sondern an deren Kompetenz selbst. Organisatorisch kann sich diese Mitwirkung manifestieren in einer entsprechenden Modifikation der Struktur der Betriebsführung, welche um neue Instanzen, etwa den Betriebsrat, Wirtschaftsausschuß oder Arbeitsdirektor, erweitert wird. Diese Erweiterung der Instanzen der Betriebsführung zum Zwecke der Beteiligung von Arbeitnehmern ist beliebig fortführbar. Ob allerdings in jedem Falle sinnvoll noch von Teilhabe der Arbeitnehmer an der betrieblichen Willensbildung im strengen Wortsinne gesprochen werden kann, sei an dieser Stelle vorläufig dahingestellt.

Versucht man die Varianten der Beteiligung der Arbeitnehmer an der betrieblichen Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis, insoweit sie auf bis jetzt vorliegenden Modifikationen beruhen, hinsichtlich ihres Ortes innerhalb der Skala möglicher Ausgestaltungen zu bestimmen, so lassen sich sowohl die durch Initiative der Gewerkschaften als auch die durch einen bestimmten Unternehmerkreis veranlaßten Modifikationen als durchweg repräsentative, teils partielle, wie z.B. nach Betriebsverfassungsgesetz bzw. Kuß-Plan[1], teils totale, wie z.B. nach den Mitbestimmungsgesetzen, Formen der Teilhabe an der Entscheidung im Betrieb klassifizieren. Innerhalb der aufgezeigten Skala möglicher Formen der Regelung der Kompetenz betrieblicher Führungspositionen haben sie ihren Platz zwischen den Extremen, tendieren jedoch mehr zur relativ unbegrenzten Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis, was im einzelnen noch zu zeigen sein wird. Somit ist die demokratisch-autokephale Form der Betriebsverfassung im hier vorgetragenen Sinne historisch noch nicht verwirklicht, sondern lediglich als Idealtyp in Gestalt der Betriebsdemokratie gedanklich formuliert.

IV. Ortsbestimmung der deutschen Betriebsverfassung der Gegenwart

Wenn an dieser Stelle von Ortsbestimmung der deutschen Betriebsverfassung im Singular die Rede ist, so soll dadurch auf die Leitbildfunktion hingewiesen werden, welche deren gegenwärtig progressivsten Formen zukommt. Trotz der je nach der sozio-ökonomischen Stellung ihrer Initiatoren festzustellenden Unterschiede kann im Ergebnis von einer Form der Betriebsverfassung gesprochen werden, welche sich im Ansatz als tendenziell demokratisch-autokephal bezeichnen läßt. Ihren Modellcharakter erhält diese Form der Betriebsverfassung deshalb, weil grundsätzlich jede Verfassung des deutschen Industrie-

---

1) vgl. Ernst Kuß: Mitbestimmung und gerechter Lohn ..., insbes. S. 7 ff.

betriebes der Gegenwart auf irgend eine Weise betroffen ist von den genannten staatlichen und autonomen Modifikationen. Keine Diskussion um eine erneute Modifikation der Betriebsverfassung kann sich diesen Formen der Regelung von Zugang und Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen entziehen oder gar an ihnen vorübergehen. Jede derartige Diskussion wird, je nach dem gesellschaftlichen Standort ihrer Protagonisten, die gewerkschaftlich-staatliche oder die unternehmerisch-autonome Lösung als Maßstab ihrer Orientierung im Auge behalten. Insoweit es keinen Betrieb jenseits einer bestimmten Mindestgröße gibt[1], der nicht durch eine staatlich bewirkte Modifikation zumindest formal berührt wird, läßt sich sinnvoll im vorgenannten Sinne von der deutschen Betriebsverfassung im Singular sprechen. Im einzelnen lassen sich deren Formen allenfalls graduell, keineswegs jedoch prinzipiell voneinander unterscheiden.

Der angeführte Typus der Betriebsverfassung ist gekennzeichnet durch eine Beteiligung der Arbeitnehmer sowohl an der Bestellung der Inhaber betrieblicher Führungspositionen als auch an der Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis dieser Positionen. Während die Teilnahme bei der Bestellung teilweise eine unmittelbare ist, wird die Teilhabe an der betrieblichen Willensbildung nahezu ausschließlich repräsentativ geregelt. Schematisch läßt sich die derzeitige Regelung von Zugang und Kompetenz der mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen im Rahmen der deutschen Betriebsverfassung, soweit sie die Arbeitnehmer berührt, wie folgt darstellen (s. S. 73).

In Schaubild 2 wird die Arbeitnehmerseite, bisherigem Sprachgebrauch folgend, in innerbetriebliche Belegschaft und außerbetriebliche Gewerkschaft gegliedert. Obwohl die Gewerkschaft durch ihre Mitglieder unter den Belegschaftsangehörigen zumindest formell im Betrieb vertreten ist, wird jedoch in diesem Zusammenhang vorwiegend an die eigentliche Gewerkschaftsbürokratie zu denken sein, welche allein über die

---

1) Das für alle Betriebszweige geltende Betriebsverfassungsgesetz betrifft lediglich Betriebe mit mehr als fünf Belegschaftsmitgliedern (§ 8).

Schaubild 2: Teilnahme der Arbeitnehmer an der betrieblichen Willensbildung

Organe der Betriebsverfassung / Teilhabe an Bestellung und Entscheidung			Arbeitnehmer					
			Belegschaft				Gewerkschaft	
			total		partiell		total	partiell
			umbr	mbr	umbr	mbr	umbr mbr	umbr mbr
Bestellungsorgan					■			
Betriebsführung	Kontrollorgan				■	o x		o x
	Geschäftsführung	Spitzenpositionen						o x
		Nachgeordnete Positionen			o	x		

Zeichenerklärung:
umbr = unmittelbar
mbr = mittelbar
o = Teilnahme bei der Bestellung
x = Teilnahme bei der Entscheidung
■ = Teilnahme bei der Bestellung als sozialpolitisches Ziel

Richtlinien der Gewerkschaftspolitik entscheidet und die Gewerkschaft als Organisation repräsentiert. Insoweit erscheint die Polarität Belegschaft - Gewerkschaft durchaus sinnvoll.

Wie aus Schaubild 2 zu ersehen ist, kommt den Arbeitnehmern hinsichtlich der Bestellung der Betriebsführung kein ausschließliches, sondern neben anderen Instanzen, insbesondere den Eigentümern im Rechtssinne, lediglich ein partielles Bestellungsrecht zu. Während nach den derzeit anzutreffenden Regelungen die Belegschaft mittelbar bei der Bestellung der Mitglieder des Kontrollorgans (Aufsichtsrat), und unmittelbar bei der Bestellung der Mitglieder des Geschäftsführungsorgans, soweit diese nachgeordnete Positionen einnehmen (Betriebsrat), beteiligt ist, ist sie bei der Bestellung der Mitglieder von Spitzenpositionen nicht beteiligt[1]. Desgleichen kann von einer Teilnahme der Belegschaft am eigentlichen Entscheidungsprozeß nur im mittelbaren Sinne die Rede sein. Mitentscheidungsbefugnis steht nur den Delegierten der Belegschaft im Kontrollorgan und in den nachgeordneten Positionen der Geschäftsführung zu. Auf die Besetzung der Spitzenpositionen hat die Belegschaft allenfalls mittelbaren Einfluß über ihre Vertreter im Kontrollorgan.

Demgegenüber nimmt die Gewerkschaft unmittelbar teil sowohl bei der Bestellung zum Kontrollorgan als auch bei der Bestellung der Spitzenpositionen, insbesondere des Arbeitsdirektors. Auf den Entscheidungsprozeß im Geschäftsführungsorgan selbst hat sie lediglich durch ihre Vertreter im Kontrollorgan mittelbaren Einfluß. Wie zu zeigen sein wird, ist faktisch auch das Handeln des Arbeitsdirektors dem unmittelbaren Zugriff der Gewerkschaftskontrolle entzogen.

Unter Berücksichtigung der vorgenannten Regelung von Zugang und Kompetenz kann von der deutschen Betriebsverfassung mit Einschränkungen behauptet werden, sie tendiere zu dem demokratisch-autokephalen

---

1) Eine Ausnahme stellt die Einbeziehung des Betriebsratsvorsitzenden in die Spitzenpositionen der Geschäftsführung nach dem sogenannten Kuß-Plan der Duisburger Kupferhütte dar; vgl. Ernst Kuß: Mitbestimmung und gerechter Lohn ..., S. 15

Typus. Offensichtlich stehen jedoch der Verwirklichung des Zieles der Transformation von Fremd- in Eigenherrschaft im Betrieb noch Hemmnisse im Wege. Hierbei ist vorwiegend an die prinzipiell realisierbare unmittelbare Beteiligung der Belegschaft bei der Bestellung der Betriebsführung, zumindest der Mitglieder des Kontrollorgans, zu denken. Solange die Belegschaft im Bestellungsorgan, etwa der Gesellschafterversammlung bzw. Hauptversammlung, nicht vertreten ist, sei es auch nur mittelbar über delegierte Wahlmänner, so lange wird auch von Eigenherrschaft im Betrieb sinnvoll nicht gesprochen werden können. Der Realisierung dieses Zieles kann aber die derzeit praktizierte Regelung nicht dienen, wonach die Bestellung der Arbeitnehmervertreter im Kontrollorgan lediglich mittelbar durch Betriebsrat und Gewerkschaft erfolgt. Daß diese Form mittelbarer Beteiligung nicht imstande ist, den Belegschaftsangehörigen den Status von "Wirtschaftsbürgern" zu verleihen und ihnen subjektiv das Gefühl der Ranganhebung zu vermitteln, ist evident[1].

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß dem Ziel der Verwirklichung von Eigenherrschaft im Betrieb nur eine solche Regelung angemessen ist, welche eine unmittelbare Teilnahme der Belegschaft bei der Bestellung der Betriebsführung, zumindest des Kontrollorgans, vorsieht. Wie aus Schaubild 2 hervorgeht, besteht die Möglichkeit einer Beteiligung der Belegschaft neben Gewerkschaft und Eigentum am Bestellungsorgan. Wo sich, bei entsprechender Betriebsgröße, das unmittelbare Bestellungsrecht organisatorisch nicht durchführen läßt, bedarf es der Bestellung von Delegierten, welche als Wahlmänner die Belegschaft im Bestellungsorgan vertreten. Obwohl auch bei dieser Regelung des Zuganges, wegen der Stellung von Eigentum und Gewerkschaft, im strengen Sinne noch nicht von Autokephalie gesprochen werden kann, kommt jene dennoch dem angestrebten Ziel am nächsten. Aus diesem

---

1) Wie noch gezeigt wird, weisen die Ergebnisse empirischer Untersuchungen zur Praxis der Mitbestimmung auf diese für den Arbeitnehmer unbefriedigende Situation hin.

Grunde wäre die bisherige Praxis entsprechend zu modifizieren[1].

Der Versuch einer Ortsbestimmung der deutschen Betriebsverfassung der Gegenwart darf sich nicht nur auf die Lokalisierung der faktisch bestehenden Formen der Betriebsverfassung beschränken, sondern er muß auch die durch sozialpolitische Bestrebungen bestimmten Tendenzen in die Betrachtung mit einbeziehen. Wenn behauptet worden ist, daß die Tendenz zur demokratisch-autokephalen Betriebsverfassung als Endpunkt des säkularen Trends der Modifikation der bestehenden Verfassungsformen erkennbar sei, so kann diese These nur dann aufrechterhalten werden, wenn realisierte und angestrebte Formen der Regelung von Zugang und Kompetenz zusammengefaßt betrachtet werden.

Im Vergleich zu früheren Stadien ihrer Entwicklung ist die Betriebsverfassung der spät-kapitalistischen Phase der industriellen Entwicklung insofern demokratischer, als die Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis der Betriebsführung nicht mehr unbegrenzt ist, sondern auf mannigfache Weise kontrolliert wird. Sie ist jedoch nur tendenziell autokephal und unterscheidet sich hierin wenig von den früheren Formen der Regelung des Zugangs, insofern als keine Form der deutschen Betriebsverfassung der Belegschaft ein unmittelbares Bestellungsrecht hinsichtlich der Spitzenpositionen der Geschäftsführung bzw. des Kontrollorgans einräumt. Dieses Wahlrecht zu erlangen ist jedoch nicht nur Desiderat, sondern unabdingbare Voraussetzung jeder Betriebsverfassung, welche das Ziel von Eigenherrschaft im Betrieb verwirklichen will.

---

1) Insbesondere bedürfte es einer Neufassung des Mitbestimmungsgesetzes von 1951, vor allem der Paragraphen 5 und 6.

Viertes Kapitel: Durch Gewerkschaftspolitik eingeleitete Modifikationen der Betriebsverfassung

I. Die Praxis der Mitbestimmung

Mitbestimmung als ein möglicher Weg zur Neuordnung der betrieblichen Herrschaftsverhältnisse beinhaltet im umfassendsten Sinne eine Modifikation der Betriebsverfassung in der Weise, daß die allein ausgeübte Entscheidungs- und Kontrollbefugnis einer der am Unternehmen beteiligten Gruppen zugunsten der anderen beschnitten wird. Obwohl mehrere unmittelbar am Unternehmen beteiligte Gruppen dessen Autoritätsstruktur bestimmen und darüberhinaus weitere als mittelbare Interessenten Ansprüche an das Unternehmen herantragen, ist im allgemeinen mit der Forderung nach "Mitbestimmung in der Wirtschaft" nur gemeint, daß die beiden für das Unternehmen konstitutiven Faktoren "Arbeit" und "Kapital" in ein Verhältnis zweiseitiger Willensbildung gerückt werden.

Die um das Mitbestimmungsproblem geführte Diskussion sowie die hierzu vorliegenden empirischen Untersuchungen beziehen sich nicht so sehr auf die Mitbestimmung im vorerwähnten weiteren Sinne, sondern vielmehr auf die institutionellen Formen, welche in den entsprechenden Gesetzen ihren Niederschlag gefunden haben. Die hier beabsichtigte Kritik der Institutionen der Mitbestimmung an Hand vorliegender Untersuchungen zwingt deshalb zur vorläufigen Option auf den so verstandenen Mitbestimmungsbegriff im Rechtssinne. Diese Untersuchung dehnt den Begriff auf die im Betriebsverfassungsgesetz verankerten Formen der Mitbestimmung in der gesamten gewerblichen Wirtschaft aus.

Die Entscheidung für ein solches Vorgehen bringt zunächst eine Diskussion der durch gesetzliche Verfügung etablierten Institutionen mit sich. Diese lassen sich unterscheiden einerseits in die durch die Mitbestimmungsgesetze und andererseits in die durch das Betriebsver-

fassungsgesetz eingerichteten Positionen. Im Bereich der ersteren haben wir zu unterscheiden zwischen der Beteiligung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat sowie im Vorstand von Unternehmen der sogenannten Montanindustrie. Faßt man begrifflich Kontroll- und Geschäftsführungsorgan zur Betriebsführung zusammen, so läßt sich von einer Beteiligung der Arbeitnehmerseite am Spitzen-Management der betreffenden Unternehmen sprechen. Die Vertreter des Faktors "Arbeit" sind hierbei formal mit denselben Kompetenzen ausgestattet wie die Repräsentanten des "Kapitals".

Demgegenüber sind die im Betriebsverfassungsgesetz verankerten Formen hinsichtlich der Regelung des Zuganges prinzipiell auf die nachgeordneten Ränge der Betriebsführung beschränkt[1]. Ferner sind ihre Kompetenzen nach Entscheidungsbereichen differenziert. Dem Betriebsrat als Vertreter der Arbeitnehmer steht ein Mitbestimmungsrecht im eigentlichen Sinne lediglich bei sogenannten sozialen Angelegenheiten zu, während ihm bei personalen und wirtschaftlichen Angelegenheiten nur ein Mitspracherecht eingeräumt wird.

Alle vorerwähnten Institutionen der Mitbestimmung haben wir in die Organisationsstruktur der Betriebsführung einzuordnen versucht, wobei unterstellt worden ist, daß jene als integrierende Bestandteile der Unternehmensleitung zu betrachten sind. Da jedoch die Unternehmensführung, wie gezeigt worden ist, hinsichtlich ihrer Verhaltensorientierung und ihrer Interessenlage in einer Gegensatzbeziehung zu Belegschaft und Gewerkschaft steht, sind die Institutionen der Mitbestimmung sowie deren Inhaber in diesen Antagonismus einbezogen. Daß diese unbeabsichtigte Nebenwirkung der so verstandenen Mitbestimmung erhebliche Konsequenzen für die Verwirklichung der mit ihr verbundenen Zielsetzung hat, ist evident.

Hinsichtlich der Erwartungen und Zielsetzungen, welche mit der Etablierung der Mitbestimmung verbunden sind, fällt zunächst der für

1) Daneben müssen gemäß § 76 ff. Betriebsverfassungsgesetz die Aufsichtsräte bestimmter Unternehmensformen im Rechtssinne, insbesondere der Aktiengesellschaften, zu einem Drittel aus Vertretern der Arbeitnehmer bestehen.

die deutsche Gewerkschaftstradition charakteristische Drang nach "Verantwortung" im Betrieb auf. Mit der Forderung nach Wirtschaftsdemokratie bzw. Mitbestimmung war seitens der Gewerkschaften die Verwirklichung eines komplexen Zielbündels beabsichtigt, wobei über weite Strecken der vornehmlich literarisch geführten Diskussion das anthropozentrische Ziel der Befreiung des Industriearbeiters von der Fremdherrschaft und deren Transformation in "Selbstbestimmung" dominierte. Damit war zugleich verbunden das Ziel der Ranganhebung der Arbeiter im Sinne der Einräumung eines "status personae"[1], d.h. "aus Industrieuntertanen sollen Industriebürger gemacht werden"[2]. Die Realisierung dieses Zieles sollte durch die Einrichtung von mitentscheidungsberechtigten Arbeitnehmervertretungen im Betrieb bewirkt werden.

Aus diesen vornehmlich ethisch-normativen Zielen haben sich jedoch im historischen Ablauf eine Reihe weiterer Einzelziele herausgebildet, welche sich für eine auf Praktikabilität bedachte Gewerkschaftspolitik besser eignen. Überzeugt von ihrem sozialpolitisch-missionarischen Auftrag und getragen vom Wunsch nach Stärkung ihrer Organisationsmacht, forcierten die Gewerkschaften den Kampf um die Mitbestimmung. Dieses Ringen um die Beteiligung an der Lenkung der Wirtschaft verdeutlicht zugleich die veränderte sozio-ökonomische Situation, innerhalb deren die Gewerkschaft operiert, und beweist die gestiegene Macht, welche die Gewerkschaft beim Übergang vom klassisch-liberalen zum "befestigten"[3] Typ repräsentiert. Im Bestreben, ihre Macht auszunutzen, begnügt sich die befestigte Gewerkschaft nicht mehr mit der Rolle eines tarifvertraglichen Verhandlungs-

---

1) Begriff stammt von Goetz Briefs: Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus ..., S. 123; für die literarische Begründung der Forderung nach Mitbestimmung vgl. für viele andere Oswald von Nell-Breuning: Mitbestimmung, Landshut 1950, insbesondere S. 19

2) Friedrich Naumann: Die politischen Parteien in Deutschland, Berlin-Schöneberg 1910, S. 105

3) Terminus entstammt Goetz Briefs: Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus ...s S. 87

partners um Lohn und Arbeitsbedingungen, sondern ihre weiterreichenden Absichten zielen auf einen Umbau der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Die Daten des Arbeitsmarktes nicht nur hinzunehmen, sondern sie zu beherrschen, und zwar durch Verankerung in den Unternehmen selbst, glaubt die Gewerkschaft am besten durch die Teilhabe an der Entscheidungsbefugnis im Betrieb in Form der Mitbestimmung erreichen zu können[1]. Die befestigte Gewerkschaft will nicht mehr lediglich "Lohn- und Tarifmaschine"[2] sein, sie möchte vielmehr ein ihrer Organisationsmacht angemessenes Mitentscheidungsrecht in der Industrie eingeräumt bekommen. Demgegenüber ist das ursprüngliche Ziel der Befreiung der Industriearbeiter von der betrieblichen Fremdherrschaft mehr und mehr in den Hintergrund gedrängt worden.

Gegenüber den weitgesteckten Zielen der Gewerkschaften sind die um die Mitbestimmung zentrierten Erwartungen der Arbeiter wesentlich konkreter und gleichsam egoistischer. Wie die zum Mitbestimmungsproblem vorliegenden empirischen Untersuchungen erkennen lassen, hat die Mehrzahl der befragten Arbeiter von der Mitbestimmung die Erwartung materieller, persönlich wahrnehmbarer Vorteile. Hierbei kommt der Hoffnung auf finanzielle Verbesserungen die Priorität zu; es schließen sich an die Hoffnung auf größere Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie auf Verbesserung der sachlichen und persönlichen Arbeitsbedingungen, d.h. es wird in erster Linie erwartet, daß "'etwas herausspringen' müsse"[3]. Dieser Rangordnung der erwarteten Vorteile entspricht im wesentlichen auch der Wunsch nach denjenigen Bereichen, in denen die Arbeitnehmer ein Mitbestimmungsrecht erhalten

---

1) vgl. Hans Böckler, zit. bei Günter Triesch: Die Macht der Funktionäre, Düsseldorf 1956, S. 378

2) so Hans Böckler, zit. bei Herbert Wehner: Gewerkschaften sind nicht nur Lohnmaschinen, Münchner Merkur vom 18./19. Mai 1963, S. 7

3) H. Popitz, H.P. Bahrdt, E.A. Jüres, H. Kesting: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, 2. unveränderte Auflage, Tübingen 1961, S. 135

sollten[1]. Sowohl hinsichtlich der Tendenz als auch des Inhalts zeichnet sich demnach ein auf den Arbeitsplatz und das Arbeitsentgelt des einzelnen Arbeiters bezogener Katalog von Hoffnungen und Zielen ab, während die durch die Gewerkschaften im Kampf um die Mitbestimmung herangezogenen Begründungen in der Wahrnehmungsstruktur der Betriebsangehörigen nur einen untergeordneten Rang einnehmen.

Nach dem einleitenden Abriß der mit der Etablierung der Mitbestimmung verbundenen Erwartungen und Zielsetzungen bedarf es nunmehr einer kurzen Darstellung des Funktionierens der Mitbestimmung. Dabei wird im wesentlichen auf die Ergebnisse der bis zu diesem Zeitpunkt vorliegenden empirischen Untersuchungen zurückgegriffen, während deren eigentliche kritische Interpretation den folgenden Abschnitten vorbehalten bleibt.

Als erste, in der Hierarchie der betrieblichen Führungspositionen verankerte Institution ist der in das Geschäftsführungsorgan delegierte sogenannte Arbeitsdirektor zu nennen. Ebenso wie die übrigen Vorstandsmitglieder wird auch er vom Aufsichtsrat bestellt, wobei für seine Wahl die einschränkende Bestimmung Platz greift, daß diese nicht gegen die Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat erfolgen darf. Als praktische Folge ergibt sich hieraus hinsichtlich ihrer Herkunft eine enge Bindung der Arbeitsdirektoren an die Gewerkschaften. Wie die vorliegenden Untersuchungen erkennen lassen[2], rekrutieren sich die Inhaber dieser Position überwiegend aus technischen und kaufmännischen Angestellten in mittlerer bzw. leitender Position. Ferner fällt der relativ hohe Anteil von

---

1) vgl. Institut für Sozialforschung: Betriebsklima ..., S. 66, Schaubild 21

2) vgl. hierzu Otto Blume: Zehn Jahre Mitbestimmung, Versuch einer Bestandsaufnahme, in: E. Potthoff, O. Blume, H. Duvernell: Zwischenbilanz der Mitbestimmung, hrsg. von Hans-Böckler-Gesellschaft, Tübingen 1962, insbes. S. 142 ff.; ferner W. Michael Blumenthal: Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie, Ein Erfahrungsbericht, Bad Homburg v.d.H.-Berlin-Zürich 1960, S. 56 ff.; ferner Otto Neuloh: Der neue Betriebsstil ..., insbes. S. 156 ff.

Abiturienten und Hochschulabsolventen auf. Diese empirischen Daten bestätigen, daß die Chance des einfachen, manuell arbeitenden Belegschaftsangehörigen, in die Höhen des Vorstandes aufzusteigen, äußerst gering sind.

Obwohl über die Kompetenz des Arbeitsdirektors formell nichts niedergelegt ist, hat sich die Übung herausgebildet, ihn innerhalb der Geschäftsverteilung des Vorstandes mit den Personal- und Sozialangelegenheiten zu beauftragen. Der Gesamtvorstand selbst ist überwiegend dreiköpfig gegliedert und setzt sich neben dem Arbeitsdirektor aus einem kaufmännischen und einem technischen Leiter zusammen. Kollegialprinzip und Einstimmigkeit hinsichtlich der Beschlußfassung bilden die Regel, wobei in Ausnahmefällen die Entscheidung auf den Aufsichtsrat übertragen werden kann.

Die gute Kooperation des Arbeitsdirektors mit den übrigen Vorstandsmitgliedern scheint sich auf den geschäftlichen Bereich zu beschränken, während darüber hinaus in der Privatsphäre kaum Kontakte unterhalten werden. Ähnlich ist es um die Kontakte zu den Vertretern des Eigentums im Aufsichtsrat bestellt. Als Grund hierfür wird von den Arbeitsdirektoren überwiegend auf die Unvereinbarkeit solcher Kontakte mit ihrer Position verwiesen[1].

Von dieser Übung kühler Zurückhaltung grundsätzlich verschieden gestalten sich die Beziehungen der Arbeitsdirektoren zu den Arbeitnehmervertretern in Betrieb und Aufsichtsrat sowie zu den Gewerkschaften. Dagegen bezeichnet ein erheblicher Teil der Arbeitsdirektoren die Kontakte zur Belegschaft als relativ lose und begründet diesen beklagten Mangel mit seltenen Besuchen im Betrieb, bedingt durch Zeitmangel infolge Arbeitsüberlastung[2].

Dem äußeren Anschein nach und unter Berücksichtigung der Angaben der Arbeitsdirektoren könnte man das Bild einer gut funktionierenden

---

1) vgl. Otto Blume: Zehn Jahre Mitbestimmung ..., S. 90

2) Derselbe: Zehn Jahre Mitbestimmung ..., S. 133

Institution gewinnen. Dabei könnte der zu den Vertretern des Eigentums nur spärlich unterhaltene Kontakt als ein Ausdruck des prinzipiellen Interessengegensatzes zwischen "Arbeit" und "Kapital" gewertet werden, welcher der Leistungsfähigkeit der Institution als solcher jedoch keinen Abbruch tun muß. Daß dem in Wirklichkeit keineswegs so ist, wird noch darzustellen sein.

Als weitere, im Spitzenmanagement verankerte Institution der Mitbestimmung ist die Entsendung von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat zu erwähnen. - Die Bestellung der Arbeitnehmervertreter bestimmt sich nach dem Mitbestimmungsgesetz (§§ 3 ff.) bzw. nach dem Betriebsverfassungsgesetz (§§ 76 f.). Die Regel bildet ein elfköpfiger Aufsichtsrat, in dem die Arbeitnehmerseite mit fünf Mitgliedern vertreten ist, welche zusammen mit den fünf Anteilseignervertretern sowie dem "neutralen Mann" das Kontrollorgan bilden. Die Bestellung der Arbeitnehmervertreter liegt zu gleichen Teilen bei Betriebsrat und Gewerkschaft.

Betrachtet man die soziale Herkunft der Arbeitnehmervertreter, so spiegelt sich hierin der Wahlmodus wieder. Im Vergleich zur Institution des Arbeitsdirektors fällt auf, daß die exekutiv Arbeitenden eine größere Chance haben, in den Aufsichtsrat entsandt zu werden. Dennoch machen auch sie nur etwa ein Viertel aller Arbeitnehmervertreter aus[1]. - Für die nach dem Betriebsverfassungsgesetz zu bestellenden Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat läßt sich die Beobachtung machen, daß fast ausschließlich Betriebsratsmitglieder delegiert werden[2]. Als Grund hierfür ist die Tatsache anzusehen, daß in mehr als vier Fünfteln aller aufsichtsratspflichtigen Unternehmen lediglich Belegschaftsangehörige gewählt werden dürfen. Die Erfahrung beweist nun, daß für die Kandidatur zum Aufsichtsrat die Mitgliedschaft im Betriebsrat von hervorragender Bedeutung ist.

---

1) vgl. Otto Blume: Zehn Jahre Mitbestimmung ..., S. 75

2) vgl. zum Folgenden Hardy R.H. Wagner: Erfahrungen mit dem Betriebsverfassungsgesetz, Unter besonderer Berücksichtigung einiger Mittelbetriebe im Unteren Rhein-Wupper-Kreis, hrsg. von Hans-Böckler-Gesellschaft, Köln 1960, S. 112 ff.

Für den Bereich der sogenannten Montanindustrie ist dem Aufsichtsrat noch ein "neutraler Mann" durch die Vertreter beider Seiten zuzuwählen. Der Wahlvorgang selbst scheint in der Regel nicht ohne irgendeinen "Kuhhandel" auszugehen[1]. Der sozialen Herkunft nach handelt es sich bei den Inhabern dieser Position überwiegend um Bankfachleute sowie höhere Beamte[2]. Gemessen an ihrer Verhaltens- und Erwartungsorientierung scheinen die "neutralen Männer" mehr der Anteilseignerseite zuzuneigen, so daß jener im Aufsichtsrat potentiell ein Übergewicht zukommt. Diese Imparität gilt zum Teil auch für die einzelnen Fachausschüsse des Aufsichtsrates, insbesondere den für Investitionsangelegenheiten gebildeten Ausschuß[3]. Wenngleich diese Ausschüsse keine endgültigen Entscheidungen treffen können, bestimmen sie weitgehend, ähnlich den parlamentarischen Ausschüssen im politischen Bereich, die dem Gesamtaufsichtsrat zur Entscheidung empfohlenen Richtlinien.

Die in den Sitzungen des Aufsichtsrats getroffenen Beschlüsse erfolgen im allgemeinen einstimmig, wobei "Kampfabstimmungen" selten stattfinden[4]. Diese scheinbar harmonische Zusammenarbeit findet eine Erklärung in der Übung, entweder in den Ausschüssen Vorentscheidungen zu treffen oder überhaupt auf Abstimmungen zu verzichten. Keinesfalls darf deshalb auf einen Mangel an Gegensätzen innerhalb des Aufsichtsrats geschlossen werden[5]. Vielmehr lassen die Aussagen der Arbeitnehmervertreter auf eine Fraktionsbildung innerhalb ihrer eigenen Reihen schließen, wonach bei Investitionsfragen "der technische Vorstand und die Aufsichtsratsmitglieder aus dem Betriebsrat meist

---

1) vgl. Michael W. Blumenthal: Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie ..., S. 36

2) vgl. Otto Blume: Zehn Jahre Mitbestimmung ..., S. 72

3) Derselbe: Zehn Jahre Mitbestimmung ..., S. 76; danach ist jeder vierte Ausschuß nicht paritätisch besetzt.

4) so übereinstimmend Michael W. Blumenthal: Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie ..., S. 41 f.; Otto Neuloh: Der neue Betriebsstil ..., S. 162; Hardy R.H. Wagner: Erfahrungen mit dem Betriebsverfassungsgesetz ..., S. 126

5) Diesem Irrtum scheint Otto Neuloh, a.a.O., erlegen zu sein.

an einem Strang" ziehen[1]. Der von den Gewerkschaften heftig befehdete "Betriebsegoismus" der Belegschaftsvertreter kann demnach auch nicht durch die als Korrektiv gedachte Teilnahme "betriebsfremder" Gewerkschaftsdelegierter überwunden werden.

Es scheint sich demnach für die Institution der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat dasselbe Bild zu ergeben, das auch vom Arbeitsdirektor gezeichnet worden ist. Bedingt durch Kontakt- und Informationsmangel geht die Mitbestimmungspraxis in Vorstand und Aufsichtsrat über den Kopf des einfachen Belegschaftsangehörigen hinweg, wobei noch nicht einmal ein im Ansatz erkennbarer Versuch unternommen wird, diese Distanz zu überwinden.

Im Gegensatz zu den vorerwähnten Institutionen werden die Mitglieder des Betriebsrats unmittelbar durch die Belegschaft gewählt. Dennoch unterliegt die Nominierung der Kandidaten weitgehend der Kontrolle der Gewerkschaften[2]. Somit ist es auch nicht erstaunlich, daß über vier Fünftel aller Betriebsratsmitglieder einer Gewerkschaft angehören.

Was die formelle Kompetenz des Betriebsrates betrifft, so wurde schon auf dessen bereichsweise abgestufte Mitbestimmungsbefugnis verwiesen. Insbesondere seine zahlreichen Funktionen im personellen und sozialen Bereich verleihen ihm das Gepräge einer "Filiale der Personalabteilung"[3]. Im übrigen ist die Vormachtstellung der Geschäftsführung im eigentlich wirtschaftlichen Bereich durch die lediglich mitberatende Kompetenz des Betriebsrats weder formell noch informell erschüttert. Die enge Zusammenarbeit im personellen Bereich hat

---

1) Otto Blume: Zehn Jahre Mitbestimmung ..., S. 93

2) vgl. Hardy R.H. Wagner: Erfahrungen mit dem Betriebsverfassungsgesetz ..., S. 69 f.; danach wird in der Regel eine abgeschlossene DGB-Liste durch die Vertrauensleute oder die Mitgliederversammlung der Gewerkschaft aufgestellt.

3) so Friedrich Fürstenberg: Der Betriebsrat - Strukturanalyse einer Grenzinstitution, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 10. Jahrgang (1958), S. 421

zur Folge, daß der Betriebsrat auch bei Entscheidungen über Entlassungen mitwirkt, wodurch er mit den Interessen der von ihm Vertretenen in Konflikt gerät. Daß die Praxis, den Betriebsrat in die Rolle einer "Filiale der Personalabteilung" zu drängen, im wohlverstandenen Interesse der Geschäftsführung liegt, wird noch zu erörtern sein.

Wiederum, wie bei den anderen Institutionen der Mitbestimmung, könnte man hinsichtlich der Beurteilung des Betriebsrates auf dessen scheinbar reibungslose Zusammenarbeit mit der Betriebsführung verweisen, wodurch nicht nur die repräsentative Teilhabe der Arbeitnehmer an der betrieblichen Willensbildung wirksam gesichert wäre, sondern auch ein Beitrag zur Harmonisierung der betrieblichen Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft geleistet würde. Daß sich dieses Bild jedoch schon dann ändert, wenn man die Beurteilung der Mitbestimmung seitens der Beteiligten in die Betrachtung einbezieht, wird nunmehr zu zeigen sein.

Beginnen wir wiederum mit dem Arbeitsdirektor. Dieser wertet anläßlich der Formulierung seines Selbstbildes gute Beziehungen zur Belegschaft am höchsten. Hinsichtlich seiner Kompetenz möchte er sich nicht auf das "Nebengleis 'Soziales' abgeschoben" sehen[1]; vielmehr will er in seiner Eigenschaft als Mitglied der Geschäftsführung an der Leitung des Unternehmens generell beteiligt sein. Dazu bedarf es jedoch "starker Persönlichkeiten", denn nur sie können sich Anerkennung bei ihren eigentumsdelegierten Kollegen im Vorstand verschaffen[2].

Seine Kritik an der Mitbestimmung richtet sich zunächst gegen die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Deren Versagen wird von der Hälfte der befragten Arbeitsdirektoren als neuralgischer Punkt bezeichnet[3]. Insbesondere beklagen sich viele Arbeitsdirektoren über das mangelnde Verständnis der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

1) Otto Blume: Zehn Jahre Mitbestimmung ..., S. 270
2) Derselbe: Zehn Jahre Mitbestimmung ..., S. 98
3) Derselbe: Zehn Jahre Mitbestimmung ..., S. 233

für die Bedürfnisse des Unternehmens. - Mit dem Wunsch nach Stärkung der Institutionen der Mitbestimmung verbinden die Arbeitsdirektoren gleichzeitig Kritik an den Gewerkschaften, von denen sie sich nicht genügend unterstützt glauben[1]. Die Zurückhaltung der Gewerkschaften wird als weiterer neuralgischer Punkt angesehen, wobei viele Arbeitsdirektoren das Fazit ziehen, man ließe sie mit ihren Schwierigkeiten allein fertig werden. Überwiegend halten die Arbeitsdirektoren die Mitbestimmung jedoch für eine erfolgreiche Einrichtung[2].

Ähnlich lautet auch der Tenor der Beurteilung der Mitbestimmung durch die Arbeitnehmervertreter in Aufsichts- und Betriebsrat. Die Institutionen der Mitbestimmung werden hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit keineswegs grundsätzlich in Frage gestellt, vielmehr beziehen sich kritische Urteile vorwiegend auf "personelle Versager" oder aber auf "Unzulänglichkeiten des Gesetzes"[3]. Daher ist es auch nicht erstaunlich, daß die Arbeitnehmervertreter eine Stärkung ihrer Position durch besser geschulte Delegierte sowie eine zu ihren Gunsten veränderte Zusammensetzung des Geschäftsführungsorgans erhoffen.

Hinsichtlich der vermuteten Auswirkungen der Mitbestimmung wird nicht so sehr auf die materielle Besserstellung der Arbeitnehmer im konkreten als vielmehr in einem abstrakten Sinne abgehoben[4]. Als Hauptvorteil wird auf den Einfluß verwiesen, welchen die Arbeitnehmervertreter auf die Betriebsführung ausüben könnten, was wiederum vorteilhafte Rückwirkungen auf objektive und subjektive Arbeitsbedingungen habe. Als Gesamtbild zeichnet sich somit eine überwiegend positive Beurteilung der Mitbestimmung seitens der aktiv Beteiligten ab, wobei vorhandene Mängel weniger den Institutionen als solchen als vielmehr deren Inhabern zur Last gelegt werden.

---

1) Otto Blume: Zehn Jahre Mitbestimmung ..., S. 233
2) Derselbe: Zehn Jahre Mitbestimmung ..., S. 232
3) Derselbe: Zehn Jahre Mitbestimmung ..., S. 241
4) Derselbe: Zehn Jahre Mitbestimmung ..., S. 218 ff.

Die Einstellung der Gewerkschaften zu der auf ihre Initiative etablierten Mitbestimmung ist uneinheitlich. Während ihre Erfahrungen mit dem Arbeitsdirektor sowie den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat im wesentlichen zu ihrer Zufriedenheit ausgefallen zu sein scheinen, findet der Betriebsrat als Institution die besondere Kritik der Gewerkschaften. Als Mangel wird insbesondere die relative Unabhängigkeit des Betriebsrates von den Gewerkschaften hervorgehoben, wodurch die Zusammenarbeit "der Dornen nicht ermangelt"[1].

Angeregt durch die Mängel des derzeit praktizierten Systems erteilten die Gewerkschaften bereits 1957 ihrem wirtschaftswissenschaftlichen Institut einen Forschungsauftrag zum Mitbestimmungsproblem[2]. Immerhin beweist dieser Schritt, daß auch innerhalb der Gewerkschaften die Diskussion um die Mitbestimmung weiterhin in Gang gehalten wird.

Die Darstellung der Haltung der Unternehmer zur Mitbestimmung ist insofern mit Schwierigkeiten verbunden, als hierzu noch keine repräsentativen Untersuchungsergebnisse vorliegen. Unter Berücksichtigung ihrer latenten Interessen wird man jedoch mit der Vermutung nicht fehlgehen, daß die Unternehmer, d.h. die eigentumsdelegierten Mitglieder der Betriebsführung, der Mitbestimmung prinzipiell ablehnend gegenüberstehen. Im Rahmen dieses generellen Vorbehalts stößt insbesondere die Verankerung der Gewerkschaft in Vorstand und Aufsichtsrat auf unverhohlene Ablehnung[3]. Zustimmung findet dagegen die Institution des Betriebsrats nach ihrer derzeitigen Regelung. Im übrigen dürfte sich das Management an die Mitbestimmung angepaßt haben, teilweise auch echte Vorteile in ihr erblicken; in

---

1) Otto Stolz: Die Gewerkschaften in der Sackgasse, Ein kritisches Porträt, München 1959, S. 160

2) Hinweis entstammt Otto Stolz: Die Gewerkschaften in der Sackgasse ..., S. 196

3) vgl. Josef Windschuh: Das neue Unternehmerbild, 2. Auflage, Baden-Baden-Frankfurt am Main 1954, S. 129

abstracto wird jedoch die Mitbestimmung als Fremdkörper innerhalb der Organisation der Industrie empfunden[1].

Im Gegensatz zu ihren Repräsentanten wird die Mitbestimmung von den Arbeitern selbst wesentlich skeptischer beurteilt. Dieser Eindruck skeptischer, ins Negative umschlagender Beurteilung verstärkt sich, wenn die Arbeitgeber auf ihre persönlich wahrnehmbaren Auswirkungen der Mitbestimmung angesprochen werden. Dabei richtet sich die Kritik im wesentlichen gegen die personelle Seite der Mitbestimmung.

Kritisiert wird zunächst das zur Bestellung der Arbeitnehmervertretung praktizierte Wahlverfahren. Nicht nur die Bestellung von Arbeitsdirektor und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, sondern auch die Wahl der Betriebsratsmitglieder unterliegt weitgehend der Kontrolle der Gewerkschaften. Gegen dieses Verfahren wendet sich die Mehrheit der Arbeiter; sie plädieren vielmehr für die Einreichung von Wahlvorschlägen aus den Reihen der Belegschaft[2].

Im Zentrum der Kritik stehen die Institutionen der Mitbestimmung bzw. deren Inhaber. Der Angriff richtet sich dabei vorwiegend gegen die "Betriebsferne" der Arbeitnehmervertreter. Insbesondere der Arbeitsdirektor ist für die Mehrzahl der Belegschaftsangehörigen eine mehr oder weniger unbekannte Größe[3]. Ähnlich macht sich eine Unkenntnis hinsichtlich Person und Funktion der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bemerkbar. Zumal in größeren Betrieben wirkt sich diese "Betriebsferne" auch auf das Verhältnis von Belegschaft und Betriebsrat aus[4]. In der Wahrnehmungsstruktur der Arbeiter werden

---

1) Zu einer ähnlichen Vermutung gelangt auch Helmut Duvernell: Mitbestimmung - Heute und Morgen, in: E. Potthoff, O. Blume, H. Duvernell: Zwischenbilanz der Mitbestimmung, hrsg. von Hans-Böckler-Gesellschaft, Tübingen 1962, S. 310

2) vgl. Otto Neuloh: Der neue Betriebsstil ..., S. 171

3) Derselbe: Der neue Betriebsstil ..., S. 108

4) vgl. Anneliese Mausolff: Gewerkschaft und Betriebsrat im Urteil der Arbeitnehmer, Gemeindestudie des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung Darmstadt, Monographie 9, Darmstadt 1952, S. 131

die Inhaber von Mitbestimmungspositionen zu Größen, welche im betrieblichen Alltag des Einzelnen nur noch einen untergeordneten Rang einnehmen und von denen er mit Sicherheit gar nicht weiß, ob sie sich noch um die Vertretung seiner Interessen bemühen oder gar schon zu "denen da oben" gehören. Dieser Zweifel an der Integrität der Personen wird vielfach auf die Institutionen als solche übertragen, was schließlich dazu führt, daß am Erfolg der Mitbestimmung überhaupt gezweifelt wird. Die Kritik mündet zugleich in dem Wunsch, solche Arbeiter zu Repräsentanten zu berufen, welche nicht zu entrückten Funktionären werden, sondern die sich eindeutig für die Interessen der Belegschaft "einsetzen"[1].

Vergleicht man dieses Urteil mit demjenigen der Arbeitnehmervertreter, so fällt auf, daß beide im Tenor dasselbe beinhalten. Grundsätzliche Bejahung der Institutionen, Zweifel hinsichtlich der gegenwärtigen Praxis, Desiderat der "richtigen Leute", vermutete Gegnerschaft seitens der Unternehmer bestimmen den Kern beider Urteile.

II. Strukturelle Determinanten und ihre Folgen für die Mitbestimmung

1. Die Folgen der Dichotomie der betrieblichen Autoritätsstruktur

Eine Untersuchung des Mitbestimmungsproblems kann sich nicht in der Darstellung soziographischer Daten erschöpfen. Vielmehr muß sich an deren Aufzeichnung die Interpretation anschließen. Die eigentlich soziologische Strukturanalyse der Mitbestimmung kann dabei sinnvoll nur vor dem Hintergrund des wechselseitigen Zusammenhanges von betrieblicher Autoritätsstruktur und Betriebsverfassung erfolgen. Diese Interdependenz erfordert vorweg von jeder auf die Modifikation der Betriebsverfassung gerichteten Sozialpolitik eine Berücksichtigung der Grundelemente und Implikationen der betrieblichen

1) vgl. H. Popitz, H. P. Bahrdt, E. A. Jüres, H. Kesting: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters ..., S. 146 f.

Autoritätsstruktur, ehe sinnvoll eine Kritik der spezifischen Probleme der Mitbestimmung betrieben werden kann.

Die betriebliche Autoritätsstruktur, deren Hauptmerkmal, nämlich Dichotomie, bereits ausführlich dargestellt worden ist, bestimmt die Wegmarken des Kurses jeglicher Sozialpolitik, welche durch die Modifikation der Betriebsverfassung einen Wandel der betrieblichen Herrschaftsverhältnisse zu bewirken versucht. Insofern als die Aufrechterhaltung der dichotomischen Autoritätsstruktur eine wesentliche Voraussetzung für die Kontinuität des Betriebes darstellt, kann auch eine auf die Modifikation der Betriebsverfassung gerichtete Sozialpolitik keine Aufhebung dieser Struktur bezwecken.

Daß sich die Gewerkschaftspolitik lediglich auf eine Revision der Betriebsverfassung beschränkt, welche die dichotomische Autoritätsstruktur keineswegs grundsätzlich antastet, beweist schon der Rekurs auf den Wortsinn von Mitbestimmung. Danach wird bei prinzipieller Anerkennung von Autorität im Betrieb nur eine Neuregelung des Zugangs und der Kompetenz der mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen angestrebt. Repräsentative Teilnahme der Arbeitnehmer an der betrieblichen Willensbildung bedeutet gleichermaßen die Integration der Institutionen der Mitbestimmung in die Betriebsführung. Damit verbunden ist ein Positionswechsel der Inhaber von Mitbestimmungsrollen. Jene haben die dichotomische Barriere übersprungen und nehmen einen bestimmten Rang im hierarchischen Gefüge der Betriebsführung ein. Dabei sind nicht nur die Arbeitnehmerrepräsentanten im Spitzenmanagement, nämlich Arbeitsdirektor und Vertreter im Aufsichtsrat, sondern auch der Betriebsrat als integrierende Bestandteile der Betriebsführung zu betrachten. Auch letzterer hat echte Entscheidungs- bzw. Anordnungsbefugnisse gegenüber den ausführenden Positionen, so daß er als Teil der Betriebsführung und nicht nur als "institutionelle Nebenhierarchie"[1] anzusehen ist.

1) so Helmut Schelsky: Industrie- und Betriebssoziologie, in: Soziologie, Ein Lehr- und Handbuch zur modernen Gesellschaftskun-

Während somit die Dichotomie der betrieblichen Autoritätsstruktur objektiv nicht aufgehoben wird, kann sich die "Demokratisierung des Betriebes" für die Arbeitnehmer lediglich subjektiv verwirklichen. Ob dabei die Inhaber von Mitbestimmungspositionen subjektiv ihre Rollen entweder als Kondominium oder als Opposition interpretieren, vermag an ihrem Verhältnis zu den Belegschaftsangehörigen grundsätzlich nichts zu ändern. Wie auch immer sie ihre Rollen auffassen, mit deren Übernahme haben sie sich zugleich den dominanten Erwartungen derselben zu unterwerfen, wobei diese Erwartungs- und Verhaltensorientierung einen Verzicht auf ausschließliche Interessenvertretung erzwingt und eine Hinwendung zu den Zielen der Betriebsführung quasi-automatisch bewirkt.

Demnach ist es die Position, welche ihrem jeweiligen Inhaber die Richtung seiner Aktivitäten vorschreibt, wobei sich jener diesem Zwang nur um den Preis der Schlechterfüllung seiner Rolle entziehen kann. Wenn daher die Initiatoren der Mitbestimmung mit deren Institutionen Kontrollinstanzen schaffen wollten, dann kann sich diese Kontrolle allenfalls in Form eines Kondominiums vollziehen, während die Rolle der Opposition mit der Verhaltensorientierung der Betriebsführung unvereinbar ist. Die Mitbestimmungspositionen sind eben genuin mit Autorität ausgestattete Positionen, welche zwar zu Oppositionszwecken entworfen wurden, aber dafür ungeeignet sind.

Je nach ihrer Legitimationsbasis - Eigentum oder Belegschaft bzw. Gewerkschaft - vermag sich die Verhaltensorientierung der Inhaber der betrieblichen Führungspositionen graduell voneinander zu unterscheiden. Diese Unterschiedlichkeit der Interessen ist jedoch nur bedeutsam unter genetischem Aspekt; mit ihrer Einbeziehung in die Hierarchie der Betriebsführung sind für die Delegierten deren Rollenerwartung dominant. Eine Berücksichtigung der Interessen der Vertretenen kann allenfalls am Rande erfolgen. Nicht zuletzt das

---

noch 1) von S. 91: de, hrsg. von Arnold Gehlen und Helmut Schelsky, 3. ergänzte Auflage, Düsseldorf-Köln 1955, S. 192

Phänomen der Identifikation der Betriebsführung mit dem Organisationsziel sorgt auch bei den Arbeitnehmervertretern für eine gewisse Interessenneutralität gegenüber ihren Mandanten, wodurch die Mitbestimmung zur Durchsetzung gewerkschaftspolitischer Ziele sich als nur beschränkt tauglich erweist.

Die integrierende Verhaftung der Mitbestimmungspositionen ist ihrerseits Ursache für zusätzliche Konflikte, denen die Repräsentanten der Arbeitnehmer im Verhältnis zu Belegschaft, Gewerkschaft sowie eigentumsdelegiertem Management ausgesetzt sind. In diese Antagonismen sind insbesondere die Inhaber derjenigen Positionen einbezogen, welche an den Fronten des betrieblichen Alltags mit beiden Seiten, Betriebsführung wie Belegschaft, in Berührung kommen, nämlich Arbeitsdirektor und Betriebsrat. Die Mißlichkeit ihrer Situation ist im Entwurf der Mitbestimmung angelegt, welcher die Interessenvertretung der Arbeitnehmer innerhalb der Betriebsführung verankern will. Durch ihre Teilhabe an der betrieblichen Willensbildung werden diese Rollen jedoch, wie gezeigt worden ist, zu integrierenden Bestandteilen der nicht in Fraktionen aufzulösenden Betriebsführung. Den Inhabern dieser Positionen würde daher eine quasi-schizoide Verhaltensorientierung zugemutet, sollten sie beiden Erwartungen, Interessenvertretung einerseits und Kondominium andererseits, gerecht zu werden versuchen.

Die in den Mitbestimmungspositionen angelegte Anomalie[1], welche sich in der Erwartung manifestiert, hinsichtlich ihrer Verhaltensorientierung mehrere, einander entgegengesetzte Zielsysteme zu berücksichtigen, kann für die Inhaber dieser Positionen nicht ohne Wirkung bleiben. Einem potentiellen Loyalitätskonflikt vermögen sich die Positionsinhaber nur dadurch zu entziehen, daß sie eine der disparaten Erwartungen zur dominanten ihrer Verhaltensorientierung erheben, während andere in den Hintergrund gedrängt werden. Von

1) Diese Anomalie gilt mehr oder weniger ausgeprägt für sämtliche Positionen der Mitbestimmung, nicht nur für die in der Literatur häufig angeführte Rolle des Arbeitsdirektors.

mehreren denkbaren Perzeptionen ihrer Rolle läßt sich zumindest eine Verhaltensalternative als irrelevant nachweisen. Wie die hierzu vorliegenden empirischen Untersuchungen erkennen lassen, kann der Fall, daß Mitbestimmende sich ausschließlich an den Interessen der Arbeitnehmer orientieren, als nicht repräsentativ ausgeschlossen werden. Vielmehr ergibt sich das Bild von Arbeitnehmervertretern, welche sich bemühen, der erforderlichen Anpassung an ihre Betriebsführungsrolle weitgehend gerecht zu werden, wobei die eigentliche Interessenvertretung im Rahmen der so verstandenen Mitbestimmungsrolle einen relativ geringen Stellenwert einnimmt. Obwohl das Selbstbild der Mitbestimmenden die Erwartung enthält, "ein Herz für die Arbeitnehmer zu bewahren", scheint diese Selbstermahnung für den betrieblichen Alltag keinen so bedeutsamen Akzent zu setzen, daß man sie als gleichwertigen Kompromiß beider Verhaltensorientierungen, sowohl derer der Arbeitnehmer als auch derer der Betriebsführung, interpretieren könnte. Die mit Leitungsfunktion ausgestatteten Positionen der Mitbestimmung erlauben zwar ihren Inhabern die mutmaßlichen Arbeitnehmerinteressen bis zu einem gewissen Grade zu berücksichtigen; die Berücksichtigung dieser Interessen kann jedoch für die zu treffenden Entscheidungen allenfalls korrektive und keineswegs konstitutive Wirkung haben.

Das so geartete Selbstverständnis ihrer Rollen findet Unterstützung in dem Bestreben der Inhaber von Mitbestimmungspositionen, die Anerkennung der eigentumsdelegierten Mitglieder des Managements zu erringen. Diese Anerkennung erscheint aus zweifachem Grunde erforderlich. Einmal um in den Kommunikationsprozeß der Betriebsführung eingeschaltet zu werden und die zur Entscheidung notwendigen Informationen zu erhalten. Zum anderen um innerhalb der Betriebsführung den nötigen Status zu erlangen, d.h. um von den eigentumsdelegierten Mitgliedern der Geschäftsführung als "gleichwertiger Partner" anerkannt zu werden. Beides sichert erst eine wirkungsvolle Teilnahme am Prozeß der betrieblichen Willensbildung. Nur durch eine entsprechende Assimilation der Normen des Managements

vermögen die Inhaber von Mitbestimmungspositionen jenen von potentieller zu aktueller Autorität zu verhelfen. Der "starke" Arbeitsdirektor bzw. Betriebsrat, welcher im Rahmen der Betriebsführung ein eigenes Ressort leitet, vermag nur um den Preis eines weitgehenden Verzichtes seiner Orientierung an den Arbeitnehmerinteressen die Anerkennung der eigentumsdelegierten Mitglieder des Managements und damit überhaupt seine faktische Kompetenz zu erlangen.

Dieser Prozeß der Angleichung an die Normen des Managements wird unterstützt durch die Haltung von dessen eigentumsdelegierten Mitgliedern gegenüber den Institutionen der Mitbestimmung. Die im allgemeinen intransigente Haltung spiegelt zugleich die Intentionen dieser Gruppe wieder, ihre eigenen Interessen und Ziele als Orientierungspunkte der gesamten Betriebsführung, einschließlich der Arbeitnehmerdelegierten, durchzusetzen. Es besteht nicht nur ein Interesse dieses Teils des Managements an einer möglichst reibungslosen Kooperation mit den Arbeitnehmervertretern, sondern es werden auch die Inhalte von Entscheidungen und Anordnungen durch die entsprechende Steuerung der Information zugunsten der mutmaßlichen Unternehmensziele zu präformieren versucht. Die Kontrolle der Kommunikations- und Informationskanäle sowie der Informationsquellen liegt beim eigentumsdelegierten Management, ebenso die Kontrolle über die Definition der Unternehmenssituation, welche für die Formulierung von Aktionszielen von fundamentaler Bedeutung ist. Der Zwang zur Kooperation mit dem Management, dem die Inhaber von Mitbestimmungspositionen unterworfen sind, sofern sie ihre Rollen als Kontroll- und Initiativinstanzen wirkungsvoll ausfüllen wollen, gibt jenem die Chance, durch am mutmaßlichen Unternehmensziel orientierte Information die positionsbedingte Identifikation der Mitbestimmenden mit dem Betriebsziel zusätzlich zu verstärken. Die Subtilität dieses Prozesses hat zur Folge, daß mit dem Grad der Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretern aller Ränge und eigentumsdelegierter Betriebsführung zugleich die Anpassung jener an die Ziele des

Managements wächst[1]. Im Maße ihrer Angleichung an die Orientierung des Managements vollzieht sich neben der objektiven auch eine subjektive Transformation der Interessen der Inhaber von Mitbestimmungspositionen, d.h. die Anpassung an die mit den betrieblichen Führungspositionen verbundenen Verhaltensorientierungen.

Vor dem Hintergrund dieser Vermutungen erscheint auch die von den Arbeitnehmern und deren Repräsentanten gehegte Hoffnung auf die "richtigen Leute" in einem anderen Licht. Diese "richtigen Leute" sollten nach den Wünschen der Arbeiter eindeutig deren Interessen wahrnehmen; sie sollten nach den Vorstellungen des Managements Verständnis für die Erfordernisse des Unternehmens aufbringen; und sie sollten schließlich nach den Erwartungen der Mitbestimmenden selbst die von beiden Seiten formulierten Desiderate zu kompensieren versuchen. Die Hoffnung auf die "richtigen Leute" erweist sich jedoch, wie aus den vorgenannten Gründen hervorgeht, als strukturell ungerechtfertigt. Die Konstruktion der Mitbestimmung mag Probleme personeller Natur in sich bergen, insoweit als es sich darum handelt, solche Arbeitnehmervertreter zu finden, welche den Anforderungen der betrieblichen Führungspositionen genügen und die dabei gegenüber den eigentumsdelegierten Mitgliedern des Managements hinsichtlich ihres Leistungsvermögens nicht zurückstehen. Die Anpassung an die Normen der Betriebsführung schließt aber die exklusive Interessenvertretung aus, woran auch personelle Veränderungen nichts ausrichten können. Damit leiten wir zu einem weiteren Problem der Modifikation der Betriebsverfassung über, das wir als die "Unlösbarkeit des Repräsentationsproblems im Betrieb" untersuchen wollen.

---

1) Als beispielhaft für die unternehmensorientierte Haltung der Arbeitnehmervertreter ist deren Entscheidung hinsichtlich Gewinnverteilungs- und Investitionsangelegenheiten anzuführen; vgl. hierzu Otto Neuloh: Der neue Betriebsstil ..., S. 139 f.

2. Die Unlösbarkeit des Repräsentationsproblems im Betrieb

Wie die Darstellung ihrer Institutionen erkennen läßt, beruht die Mitbestimmung auf Repräsentation. Im Gegensatz zum politischen Bereich ist jedoch der Betrieb solchen Bedingungen unterworfen, welche ihn von dem ersteren grundsätzlich abheben, und die daher jegliche Repräsentation auf betrieblicher Ebene in einem anderen Licht erscheinen lassen. Insbesondere die Beziehung von Repräsentanten und Vertretenen sowie der Handlungsspielraum der ersteren unterscheiden sich in beiden Sozialzusammenhängen grundlegend voneinander. Die vielfach anzutreffende Gleichsetzung von politischer und wirtschaftlicher Demokratie basiert deshalb auf einem Trugschluß, welcher für den Erfolg der letzteren, gemessen an den mit ihr verbundenen Zielsetzungen und Erwartungen, erhebliche Konsequenzen hat.

Während im politischen Bereich, innerhalb der Bedingungen eines demokratischen Regierungssystems, die einzelnen Gruppen ihre je unterschiedlichen Interessen in Aktionszielen manifestieren können, welche durch das Erringen der mit letzter politischer Entscheidungsbefugnis ausgestatteten Positionen einlösbar sind, ist dieser Kampf um die Führungspositionen im Betrieb nur innerhalb relativ enger Grenzen möglich. Im Gegensatz zum Staat als potentiell autarkem Sozialgebilde ist das einzelne Wirtschaftsunternehmen, wie wir gesehen haben, so eng mit dem Wirtschaftssystem als Ganzem verzahnt, daß ihm bzw. den an ihm beteiligten Gruppen zur Durchsetzung spezifischer Interessen lediglich ein eng bemessener Spielraum verbleibt. Kontinuität bzw. Wachstum als Eigeninteressen des "Unternehmens an sich" erfordern die Einhaltung von Handlungszielen, welche den Kampf um die betrieblichen Führungspositionen als Instrument zur Durchsetzung von Partialinteressen in ungleich geringerem Umfang geeignet erscheinen lassen, als dies im demokratischen Kampf um die politischen Führungspositionen der Fall sein kann.

Das durch Identifikation mit dem von ihm zugleich formulierten Unternehmensziel gekennzeichnete Management kann sich nicht an den jeweiligen Interessen der am Betrieb beteiligten Gruppen orientieren, sofern es seiner Funktion, nämlich Sicherung der Kontinuität des Unternehmens, genügen soll. Diesem Zwang zu einer am Unternehmensziel ausgerichteten Orientierung vermag sich auch ein als Kondominium charakterisiertes System der Unternehmensführung nicht zu entziehen. Zudem sind im Rahmen der derzeitigen Regelung der Mitbestimmung die Vertreter der Arbeitnehmer nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ, gemessen an der Kompetenz der jeweiligen Führungspositionen, gegenüber den eigentumsdelegierten Mitgliedern der Betriebsführung im Nachteil. Insofern als sich das Management interessenneutral orientiert, unterliegt jedoch auch ein auf paritätische Mitbestimmung gerichtetes System denselben Bedingungen und Notwendigkeiten wie die gegenwärtige Regelung. Bezieht man in die Betrachtung schließlich noch die zweckbezogene Informationssteuerung und die hierdurch beabsichtigte Entscheidungspräformierung seitens der eigentumsdelegierten Mitglieder der Betriebsführung ein, so verdeutlicht sich einmal mehr die nahezu unüberwindliche Phalanx von strukturellen Hemmnissen, welche sich einer auf Teilhabe an der betrieblichen Herrschaft beruhenden Interessenvertretung der Arbeitnehmer in den Weg stellt.

Ein weiteres Hemmnis, welches zur Unlösbarkeit des Repräsentationsproblems im Betrieb führt, liegt unmittelbar in den Bedingungen der betrieblichen Autoritätsstruktur begründet. Wie gezeigt worden ist, kann jedes auf Repräsentation beruhende System der Mitbestimmung an der Dichotomie der betrieblichen Autoritätsstruktur prinzipiell keinen Wandel herbeiführen. Insoweit als durch ein derartiges System die Trennung in anordnende und ausführende Positionen nicht aufgehoben, sondern lediglich die Betriebsführung um zusätzliche Positionen erweitert wird, kann von Mitbestimmung im eigentlichen Sinne, gar von "Zweiseitigkeit" bzw. "Gleichberechtigung der Ausführenden" im angeführten Sinne Neulohs nur dann gesprochen werden, wenn man

eine lediglich subjektiv vollziehbare Interessengleichheit von Belegschaft und deren innerbetrieblichen Vertretung annimmt[1]. Eine objektive Kongruenz von Belegschafts- und Repräsentanteninteressen verhindert der Interessengegensatz zwischen Belegschaft und Betriebsführung, wobei die Institutionen der Mitbestimmung als integrierende Bestandteile der letzteren zu betrachten sind. Nur um den Preis ihrer totalen Ideologisierung kann deshalb von Mitbestimmung als einem Typus "zweiseitiger" oder gar "paritätischer" Betriebsverfassung gesprochen werden.

Diejenigen Vertreter der Belegschaft, welche Inhaber von Mitbestimmungspositionen geworden sind, haben die Barriere der dichotomischen Autoritätsstruktur übersprungen und stehen zu ihrer Delegationsinstanz hinsichtlich der Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis grundsätzlich im selben Verhältnis wie die anderen Mitglieder des Managements. Jede Haltung der Arbeitnehmer gegenüber den Inhabern von Mitbestimmungspositionen, welche von diesen eine über die Konzessionen des Managements im allgemeinen hinausreichende Berücksichtigung ihrer Interessen erwartet und sich entsprechend in einem spezifischen Legitimitätsglauben manifestiert, ist daher als "unlogische Loyalität"[2] zu betrachten. Unlogisch ist diese Loyalität deshalb, weil sie einerseits von den Akteuren der Mitbestimmung Erfolge erwartet, welche jene gar nicht zu erzielen vermögen, zumindest nicht über dasjenige Maß hinaus, das die Betriebsführung, bezogen auf die jeweilige sozio-ökonomische Situation, ohnehin hätte konzedieren müssen. Andererseits ist diese Loyalität unlogisch deshalb, weil sie auf der Vorstellung beruht, der gewählte Inhaber einer Führungsposition wäre imstande oder gar dazu verpflichtet, hinsichtlich der zu treffenden Entscheidungen die Interessen seiner Delegationsinstanz als

1) Diese Annahme macht, bezogen auf die Gewerkschaftsrepräsentation, Irene von Reitzenstein: Solidarität und Gleichheit, Ordnungsvorstellungen im deutschen Gewerkschaftsdenken nach 1945, Berlin 1961, S. 154 ff.

2) Begriff entstammt Seymour Martin Lipset: Soziologie der Demokratie, Neuwied am Rhein 1962, S. 301

Richtschnur heranzuziehen. Beide Male wird den Arbeitnehmerrepräsentanten eine Verhaltensorientierung zugemutet, welche sie niemals zur Wegmarke ihrer Aktivitäten machen könnten, ohne mit ihren eigentumsdelegierten Kollegen im Management in Konflikt zu geraten. Daß sich die Mitbestimmenden durch eine Identifikation mit dem Betriebszweck diesem Dilemma entziehen, wurde schon erwähnt.

Aus den genannten strukturbedingten Hemmnissen emaniert dasjenige Phänomen, welches hier als "Unlösbarkeit des Repräsentationsproblems im Betrieb" bezeichnet worden ist. In Verbindung mit den rationalen Imperativa, denen auch eine an der Betriebsverfassung orientierte Sozialpolitik unterliegt, lassen sich die Konsequenzen ermessen, welche die Mitbestimmung einschließt, wobei zugleich die Grenzen einer so verstandenen Sozialpolitik aufgezeigt werden können.

III. Rationale Imperativa und ihre Auswirkungen auf die Mitbestimmung

1. Die Praxis der Mitbestimmung und ihre Auswirkung auf das Verhältnis von Belegschaft und deren betrieblicher Interessenvertretung

Einen ersten Ansatzpunkt zur Kritik der Rationalität einer an der Betriebsverfassung orientierten Sozialpolitik bieten die Konsequenzen, welche die Stellung der Arbeitnehmervertreter im System der Mitbestimmung nach sich zieht. Unter strukturellem Aspekt wurde festgestellt, daß die Arbeitnehmervertreter zum integrierenden Bestandteil der Betriebsführung werden, und daß sie zugleich eine Umwandlung ihrer dominanten Orientierung erfahren, wobei die Interessenkongruenz bzw. Solidarität mit ihren Delegationsinstanzen allenfalls subjektiv aufrechterhalten werden kann. Dieser strukturell bedingte Wandel ihrer Positionen hat nun gleichzeitig Auswirkungen auf die instrumentale Leistungsfähigkeit der innerbetrieblichen Arbeitnehmervertretung im Rahmen spezifischer sozialpolitischer Zielsetzungen.

Die Teilhabe an der Autorität im Betrieb, welche nur um den Preis betriebszweckorientierter Handlungsziele erlangt werden kann, hat zugleich eine Begrenzung des Aktionsspielraums der Arbeitnehmervertretung zur Folge. Der auf sie ausgeübte latente und manifeste Zwang zur Identifikation mit den Interessen des "Unternehmens an sich", wie sie durch das Management formuliert werden, macht die Inhaber von Mitbestimmungspositionen überwiegend zu Vollzugsorganen der Betriebsführung und nicht zu ausschließlichen Interessenvertretern der Belegschaft. Zugleich hat die Übernahme rein administrativer Funktionen eine prinzipiell zweckfremde Inanspruchnahme eines Großteils der Arbeitskraft der Arbeitnehmervertretung zur Folge, wodurch die Möglichkeit, sich unmittelbar und ausschließlich um die jeweiligen Bedürfnisse der Belegschaft zu kümmern, zusätzlich verringert wird. Damit wird aber die innerbetriebliche Interessenvertretung nicht nur neutralisiert, sondern letztlich paralysiert, weil die Anpassung an die Normen und Standards des Managements eine rein oppositionelle Repräsentation der Belegschaft gegenüber der Betriebsführung ausschließt. Wenn daher mit Hilfe der Mitbestimmung eine Verbesserung der Durchsetzung von Belegschaftsinteressen erreicht werden soll, so wird deutlich, daß durch die Teilhabe an der betrieblichen Autorität dieses Ziel nicht realisiert werden kann. Eine hierauf gerichtete Sozialpolitik ist deshalb wegen ihres ineffizienten Instrumentes als nicht rational zu beurteilen.

Wie erwähnt worden ist, hat die Integration der Institutionen der Mitbestimmung in die Hierarchie der Betriebsführung ferner eine Fraktionsbildung, d.h. die Schaffung von Spannungen innerhalb der Arbeitervertretung, zur Folge. Je nach ihrer Funktion und je nach dem Grad ihrer Teilhabe an der betrieblichen Willensbildung kann ein vielschichtiges Geflecht von Antagonismen zwischen den Arbeitnehmervertretern beobachtet werden[1]. Eine derartige Vielfalt von Antagonismen kann aber ebenfalls nicht ohne nachteilige Auswirkung auf die instrumentale Leistungsfähigkeit der Mitbestimmung bleiben.

---

1) vgl. Otto Blume: Zehn Jahre Mitbestimmung ..., S. 93

Die Chancen einer optimalen innerbetrieblichen Interessenvertretung der Arbeitnehmer wachsen mit dem Grad der Koordination der Aktionsziele der einzelnen Repräsentationsorgane. Wenn jedoch innerhalb der Beziehungen der innerbetrieblichen Arbeitnehmervertreter einander entgegengerichtete Aktivitäten und Einstellungen bestehen, und in diese Spannungen außerdem die Gewerkschaft als außerbetriebliche Interessenvertretung einbezogen ist, dann vermindert sich die Chance einer situationsgerecht-optimalen Interessenvertretung; zumindest hemmen derartige Konflikte die Realisierung des situationsbedingt Möglichen. Auch diese Konsequenz ist der Rationalität einer so betriebenen Sozialpolitik abträglich.

Die im Zusammenhang mit der manifesten Zielsetzung der Mitbestimmung schwerwiegendste Folge resultiert aus dem Konflikt zwischen Belegschaft und deren Vertretern. Dieser Konflikt läßt sich im wesentlichen auf zwei Ursachen zurückführen, welche mit der zwischen den beiden Gruppen bestehenden räumlichen und sozialen Distanz verbunden sind. Der Konflikt tangiert wiederum die Rationalität der auf Mitbestimmung gerichteten Sozialpolitik.

Die Integration der innerbetrieblichen Arbeitnehmervertretung in die Betriebsführung manifestiert sich bereits in der Ausweitung der räumlichen Distanz zwischen jener und der Belegschaft. Der zumindest für die größeren Betriebe zu beobachtende Trend, die Institutionen der Mitbestimmung zu Abteilungen der Betriebsführung mit eigenem Verwaltungsunterbau auszugestalten, hat notwendigerweise zur Folge, daß die Inhaber solcher Mitbestimmungspositionen in der Wahrnehmungsstruktur der Belegschaftsangehörigen im betrieblichen Alltag einen geringen Stellenwert einnehmen. Die für die Arbeitnehmervertreter im Geschäftsführungsorgan, nämlich die Arbeitsdirektoren, zwangsläufige und für die Betriebsratsmitglieder vielfach zu beobachtende Freistellung von der Berufsarbeit bewirkt zugleich die Ausdehnung der räumlichen Distanz zwischen Belegschaft und deren betrieblichen Repräsentationsorganen.

Daneben ist mit dieser Entwicklung einer Repräsentation "jenseits der Werkhallen" die ungleich bedeutsamere Ausweitung der sozialen Distanz zwischen Arbeitnehmervertretern und Belegschaft verknüpft. Ihre Einbeziehung in die administrative Hierarchie bringt für die Inhaber von Mitbestimmungspositionen eine Vielzahl von Funktionen mit sich, welche dem Verständnis der Belegschaft durch einen Mangel an Information entzogen sind[1]. Nicht nur die Unkenntnis der mit den Institutionen der Mitbestimmung angestrebten Zielsetzung im allgemeinen, sondern auch die Unkenntnis der mit diesen Positionen verbundenen spezifischen Funktionen bestimmt das Verhältnis zwischen Arbeitnehmervertretern und Belegschaft und verursacht neben der räumlichen auch eine soziale Distanz.

Diese soziale Distanz, bedingt durch die mangelnde Kenntnis der Belegschaft hinsichtlich der Funktionen ihrer Repräsentationsorgane, bewirkt zugleich eine relative Isolierung der ersteren von den letzteren. Einmal verringert sich hierdurch die Chance der Arbeitnehmerrepräsentanten, von den Belegschaftsangehörigen zur Vertretung von deren Belangen gegenüber der Betriebsführung ersucht zu werden. Ferner macht das nach den Vorstellungen der Belegschaft gezeichnete Fremdbild aus den Inhabern von Mitbestimmungspositionen, zumal denjenigen in Vorstand und Aufsichtsrat, Personen, deren Tätigkeit kaum Raum übrig läßt für die Belange "kleiner Leute". Schließlich macht es der vielfach zu beobachtende Kontaktmangel der Arbeitnehmenvertreter zur Belegschaft häufig unmöglich, von den Belangen der letzteren überhaupt ausreichend Kenntnis zu erhalten[2].

Beide Phänomene, räumliche wie soziale Distanz, wirken sich ungünstig auf Solidarität und Loyalität zwischen Arbeitnehmervertretung und Belegschaft aus. Die Inhaber von Mitbestimmungspositionen gehören nicht nur objektiv zur Betriebsführung, sie gelten im Urteil

---

1) Die Beobachtung dieses Mangels macht insbesondere die Untersuchung des Instituts für Sozialforschung: Betriebsklima ..., S. 67

2) Zur Kontaktarmut von Arbeitsdirektoren vgl. Otto Blume: Zehn Jahre Mitbestimmung ..., S. 132 f.

der Belegschaft auch subjektiv als zu "denen da oben" gehörig. Damit werden sie aber zugleich zu potentiellen Antagonisten der Arbeitnehmer gestempelt. Insoweit als die Schaffung einer räumlichen und sozialen Distanz zwischen Arbeitnehmervertretung und Belegschaft durch eine auf Teilhabe an der betrieblichen Herrschaft gerichtete Sozialpolitik begründet wird, muß diese Politik, gemessen an ihren Zielen, als nicht rational beurteilt werden.

2. Die Integration der Arbeitnehmervertretung und ihre Rückwirkung auf die Verwirklichung der Ziele der Gewerkschaftspolitik

Die Ausstattung der Positionen der Mitbestimmung mit materieller Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis bedeutet zugleich die Übernahme echter Geschäftsführungsfunktionen, welche eigenen normativen Orientierungen unterliegen. Das derzeitige System der Mitbestimmung beinhaltet jedoch nicht nur Teilhabe an der Formulierung und Durchsetzung von solchen Entscheidungen, welche die Belegschaft begünstigen, sondern vor allem auch Teilhabe an Entscheidungen, welche für die Arbeitnehmer mit nachteiligen Folgen verknüpft sind. Allein die Tatsache, daß z.B. Arbeitsdirektor und Betriebsrat bei der Einstellung und insbesondere der Entlassung von Arbeitern mitwirken, reicht aus, um sie, sowohl objektiv als auch subjektiv, in eine antagonistische Beziehung zu Belegschaft bzw. Gewerkschaft als ihren Delegationsinstanzen zu versetzen. Dieser, auf der Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung in die Hierarchie der Betriebsführung beruhende Interessengegensatz wird durch die derzeit geltende gesetzliche Regelung der Betriebsverfassung geradezu gefördert. So legt etwa die Konstruktion des Betriebsverfassungsgesetzes dem Betriebsrat eine eigentümliche Zwitterrolle bei, wonach dessen Funktion darin besteht, "zum Wohl des Betriebs und seiner Arbeitnehmer" beizutragen. Nach der Vorstellung des Gesetzgebers ist danach einseitige Vertretung der Arbeitnehmerinteressen ausgeschlossen. Die Interessenvertretung des "Unternehmens an sich" impliziert auch die Rolle des Arbeitdirektors.

Diese Auffassung der Funktion der Arbeitnehmervertretung hat nichts mehr gemein mit den ursprünglichen Absichten der Gewerkschaftspolitik. Denn wenn die Arbeitnehmerrepräsentanten als Erfüllungsgehilfen der Betriebsführung interpretiert werden, dann müssen sie zwangsläufig in einen Gegensatz zu Belegschaft und Gewerkschaft geraten. Notwendigerweise wirkt eben jede Beteiligung an betrieblicher Autorität für oder gegen die Arbeitnehmer. Das Recht auf Mitbestimmung im vorgetragenen Sinne hat daher zur Folge, daß die Arbeitnehmervertreter, zusammen mit den eigentumsdelegierten Mitgliedern des Managements, gegebenenfalls auch gegen die Interessen ihrer Delegationsinstanzen zu entscheiden gezwungen sind[1]. Die ihnen seitens der Gewerkschaftspolitik zugedachte instrumentale Funktion drängt daher die Inhaber von Mitbestimmungspositionen in Antagonismen zu deren Vertretenen, ohne ihnen eine echte Alternative einzuräumen. Eine derartige Politik, welche nicht-konforme Mittel einsetzt, muß jedoch als nicht rational beurteilt werden.

Die aus dem Zwang zur Kooperation resultierende Bindung der Arbeitnehmervertretung erschwert zugleich die Aufrechterhaltung der von der außerbetrieblichen Instanz "Gewerkschaft" gegenüber der Belegschaft beanspruchten Solidarität und Loyalität. Die Erweiterung der in der dichotomischen Autoritätsstruktur des Betriebes angelegten Antagonismen um den Gegensatz zwischen Belegschaft und deren Repräsentationsorgan mündet in einen Loyalitätskonflikt sowie in die Gefahr des Solidaritätsverlustes zwischen Arbeitnehmern und Gewerkschaft. Die enge Verbindung, welche die Inhaber von Mitbestimmungs-Positionen aller Ränge formell und informell zur Gewerkschaft unterhalten, bezieht diese in den neuen Gegensatz unausweichlich ein.

---

1) Zur Veranschaulichung der Folgen dieser Bindung der Arbeitnehmervertretung sei auf den Ausgang der Betriebsrätewahlen von 1955 in der Westfalen-Hütte verwiesen, wo sich der Wahlsieg der kommunistischen Bewerber auf deren Versprechen zurückführen läßt, die Interessen der Belegschaft gegenüber der Betriebsführung bedingungslos zu vertreten; vgl. Theo Pirker: Die blinde Macht, Die Gewerkschaftsbewegung in Westdeutschland, München 1960, Band 2, S. 178 f.

Beide, Gewerkschaft und Belegschaft, sind jedoch aufeinander angewiesen und haben daher alles zu unterlassen, was ihrer Solidarität abträglich sein könnte. Während einerseits die Gewerkschaft als überbetriebliche Organisation auf die Solidarität mit den Arbeitnehmern angewiesen ist, kann andererseits durch diese Solidarität und die in ihr potentiell enthaltene Macht der faktische Machtvorsprung des Managements gegenüber dem einzelnen Arbeitnehmer überwunden werden; beide stehen deshalb in einem Verhältnis gegenseitiger Abhängigkeit zueinander. Eine wirksame Interessenvertretung durch die Gewerkschaft bedarf der größtmöglichen Unterstützung seitens der Arbeitnehmer; umgekehrt können bestimmte Ziele der Belegschaft nicht ohne die Rückendeckung seitens der Gewerkschaft gegenüber dem Management durchgesetzt werden. Insbesondere darf sich deshalb die Gewerkschaft nicht der Gefahr aussetzen, in den Verdacht der mangelhaften Interessenvertretung zu geraten. Sie muß daher auf - zumindest innerbetriebliche - Bindungslosigkeit gegenüber dem Management bedacht sein[1]. Insofern als jedoch die Gewerkschaft durch die Etablierung der von ihr angeregten Mitbestimmung sich gegenüber dem Management bindet, muß die hierauf gerichtete Gewerkschaftspolitik als inkonsistent und ineffizient bezeichnet werden.

Durch die gegenwärtige Form der Mitbestimmung wird schließlich nicht nur das Verhältnis von Belegschaft und deren Repräsentanten, sondern auch das Verhältnis von Geschäftsführung und innerbetrieblicher sowie außerbetrieblicher Arbeitnehmervertretung berührt. Es wurde bereits erwähnt, daß die Eingliederung der Institutionen der Mitbestimmung in das Funktionsgefüge der Betriebsführung einer Bildung von administrativen Abteilungen mit eigenem Verwaltungsunterbau

1) Unbedingte permanente Opposition gegenüber der Betriebsführung kann die Gewerkschaft allerdings nur dann betreiben, wenn sie die Politik des "Alles oder Nichts" verfolgt. Jede vertragliche Vereinbarung zwischen Gewerkschaft und Unternehmensleitung hat eine gewisse Bindung der ersteren zur Folge. Als überbetriebliche sollte jedoch diese Bindung eine Verbesserung der sozio-ökonomischen Lage der Arbeitnehmer bewirken und die Gewerkschaft keineswegs in die innerbetriebliche Autoritätsstruktur einbeziehen.

gleichkommt. Diese, mit der Etablierung von Arbeitsdirektoren notwendigerweise verbundene Entwicklung erweitert das Rollensystem des Managements um solche Positionen, denen insbesondere die Regelung der Personal- und Sozialangelegenheiten zukommt, und die damit zu Angelpunkten im Verhältnis von Betriebsführung und Belegschaft werden. Zugleich begegnet diese Entwicklung den Interessen des Managements und findet daher von dieser Seite durchaus Unterstützung.

Die mit einer durch Vollbeschäftigung und Wachstum gekennzeichneten Phase der wirtschaftlichen Entwicklung zwangsläufig verbundene Verknappung der menschlichen Arbeitskraft stellt größere Anforderungen an das akquisitorische Potential der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik. Daher rührt das Bestreben, durch Funktionsausgliederung die Geschäftsführung für die Bewältigung der um den neuentdeckten "Faktor Mensch im Betrieb" zentrierten Probleme einzurichten. Neben der allgemein zu beobachtenden Institutionalisierung der organisatorisch verselbständigten Personalführung soll ein Fächer von "sozialen" Einrichtungen im Betrieb zur Bestgestaltung der subjektiven und objektiven Arbeitsbedingungen beitragen. Eine Gewerkschaftspolitik, welche die Delegation dieser Funktionen auf von ihr kontrollierte Amtsträger anstrebt, kommt daher den Zielen des Managements in mehrfacher Hinsicht entgegen.[1] Einmal enthebt diese auf Mitbestimmung gerichtete Gewerkschaftspolitik das Management von der Sorge um die personelle Rekrutierung der Inhaber von Führungspositionen im Personal- und Sozialbereich. Zum anderen ist durch diese Regelung des Zugangs die betriebliche personal- und sozialpolitische Initiative auf die belegschafts- bzw. gewerkschaftsdelegierten Mitglieder der Geschäftsführung übertragen worden, was zu einem guten Teil zur Rationalisierung[2] des Managements beiträgt und insbesondere dessen eigentumsdelegierten Mitglieder für andere Aufgaben freimacht.

---

1) Beispielhaft sei auf die positive Einstellung verwiesen von Josef Windschuh: Das neue Unternehmerbild ..., S. 129

2) Von einem Rationalisierungseffekt, bezogen auf den Arbeitsdirektor, sprechen auch Theo Pirker, Siegfried Braun, Burkart Lutz, Fro Hammelrath: Arbeiter, Management, Mitbestimmung, Eine

Der für das Management wesentlichste Rationalisierungseffekt der Mitbestimmung liegt in dessen Chance, die Durchsetzung bestimmter personal- und sozialpolitischer Ziele mit Hilfe des instrumentalen Einsatzes der Arbeitnehmervertretung gegenüber der Belegschaft zu sichern. Es besteht die für die Zwecke der Unternehmensleitung positive Auswirkung in der Möglichkeit, Entscheidungen und Anordnungen gegenüber der Belegschaft über Arbeitsdirektor und Betriebsrat als Medien der Betriebsführung reibungsloser durchzusetzen, als dies durch den eigentumsdelegierten Personaldirektor erfolgen kann. Im Ergebnis läuft dies jedoch darauf hinaus, daß Belegschaft bzw. Gewerkschaft die Exekutivorgane für das Management stellen zu ihrer eigenen Manipulation. Zugleich wird dem Management die Möglichkeit eröffnet, durch entsprechende Regulierung hinsichtlich erzielter "Erfolge" der betrieblichen Arbeitnehmervertretung gegenüber der Gewerkschaft taktische Vorteile zu verschaffen und somit beide Organe der Arbeitnehmerrepräsentation im Ringen um die Loyalität der Belegschaft gegeneinander auszuspielen. Diese Absicht der Geschäftsführung zu ausschließlicher Kooperation mit den Inhabern von Mitbestimmungspositionen unter gleichzeitiger Ausschaltung der "betriebsfremden" Gewerkschaft gefährdet nicht unerheblich die Solidarität zwischen inner- und außerbetrieblicher Arbeitnehmervertretung. Die Gefahr des Solidaritätsverlustes erhöht sich durch die latente Identifikation der Betriebsvertretung mit den vom Management formulierten Unternehmenszielen.

Sowohl die Unterstützung der Ziele des Managements als auch die Gefährdung der eigenen Position durch die auf Mitbestimmung gerichtete Gewerkschaftspolitik erweist deren negative Auswirkungen. Zugleich wird die Ineffizienz des eingesetzten Instrumentariums evident. Das Zwischenziel der auf Modifikation der Betriebsverfassung durch Teilhabe an der betrieblichen Autorität gerichteten gewerkschaftlichen

---

noch 2) von S. 107: industriesoziologische Untersuchung der Struktur, der Organisation und des Verhaltens der Arbeiterbelegschaften in Werken der deutschen Eisen- und Stahlindustrie, für die das Mitbestimmungsgesetz gilt, Stuttgart und Düsseldorf 1955, S. 417

Politik erweist sich als unvereinbar mit den Hauptzielen der Gewerkschaft. Eine an der Betriebsverfassung dergestalt orientierte Sozialpolitik ist deshalb nicht rational.

IV. Abschließende Kritik der Mitbestimmung

Wie gezeigt werden konnte, verfolgt die auf Mitbestimmung gerichtete Gewerkschaftspolitik im Rahmen ihres Hauptziels, nämlich "Demokratisierung der Wirtschaft", mehrere Unterziele, deren Realisierung nunmehr an Hand der feststellbaren Wirkungen der Mitbestimmung untersucht werden soll[1].

Auf Betriebsebene ist als Unterziel zunächst die Ranganhebung des Arbeitnehmers, d.h. dessen Befreiung aus der "Objektsituation der Industriearbeit" mit Hilfe der Einräumung einer innerbetrieblichen Mitentscheidungsbefugnis zu erwähnen. Der Realisierung dieses Zieles stehen jedoch die Daten der betrieblichen Autoritätsstruktur auf eine Weise entgegen, welche eine "Entobjektivierung" des Arbeitnehmers im eigentlichen Wortsinne ausschließen. Wohl wird der Belegschaft die Möglichkeit eröffnet, aus ihren Reihen Vertreter in die nachgeordneten Ränge der Betriebsführung in Gestalt des Betriebsrats zu entsenden. Das Delegationsrecht der Spitzenpositionen der Mitbestimmung hat jedoch die betriebsexterne Gewerkschaftsbürokratie weitgehend an sich gezogen. Die Institution des Arbeitsdirektors ist seitens

---

1) Die Schwierigkeit dieses Unterfangens besteht in dem, mit den herkömmlichen Mitteln empirischer Forschung exakt nicht zu lösenden spezifischen Zurechnungsproblem, d.h. dem Versuch, zeitlich nach der Einführung der Mitbestimmung eingetretene Wandlungen im Betrieb als deren Erfolge zu betrachten. Dieser Versuchung, auf exakte Weise spezifische "Mitbestimmungseffekte" zu ermitteln, scheint Otto Neuloh erlegen zu sein. Weder quantitativ noch qualitativ reichen die von ihm auf ein Hüttenwerk bezogenen Untersuchungsergebnisse zur Stützung seiner Thesen hinsichtlich der Wirkungen der Mitbestimmung aus; vgl. Otto Neuloh: Der neue Betriebsstil ..., S. 180 ff.

der Gewerkschaft auch niemals anders als deren Exekutivorgan, d.h. als der am weitesten in die Betriebsführung vorgeschobene Keil der Gewerkschaft, verstanden worden, wobei ursprünglich wohl auch die Vorstellung mitgeschwungen haben mag, durch die Etablierung von Gewerkschaftsrepräsentanten in den betrieblichen Spitzenpositionen eine Neuordnung der Wirtschaft im Sinne der Entprivatisierung zu beschleunigen. Stärkung ihrer Organisationsmacht ist daher das zentrale Anliegen der mitbestimmungsorientierten Gewerkschaftspolitik, welches das Ziel der Ranganhebung der Arbeitnehmer weitaus überwiegt.

Was die Ranganhebung der Arbeitnehmer betrifft, so bewirkt die Entsendung von Vertretern in die Betriebsführung weder eine Veränderung der objektiven Lage der Arbeiter noch eine Aufhebung der dichotomischen betrieblichen Autoritätsstruktur. Weder Prozedur noch Praxis der Mitbestimmung sind auf eine grundsätzliche Umwandlung oder gar völlige Aufhebung der exekutiven Rollen im Betrieb gerichtet. Mitbestimmung läßt sich für den einzelnen Arbeiter nur durch subjektiv vollziehbare Identifikation mit "seinen" Delegierten realisieren. An seiner abhängigen Stellung innerhalb der betrieblichen Autoritätsstruktur ändern die relativ exklusiven Repräsentationsorgane grundsätzlich nichts. Die Mitbestimmung bewirkt bestenfalls eine durch Positionswechsel bedingte Ranganhebung der Inhaber von mitentscheidungsbefugten Positionen; zum "status personae" des Arbeiters trägt sie als solche jedoch nichts bei.

Was die Verwirklichung eines weiteren innerbetrieblichen Zieles, nämlich die Harmonisierung der Beziehungen zwischen Betriebsführung und Belegschaft, betrifft, so läßt sich zwingend kein ausschließlich der Mitbestimmung zurechenbarer Wandel in Richtung eines "neuen Betriebsstils", wie Neuloh meint, nachweisen. Die Existenz scheinbar reibungslos funktionierender Beziehungen zwischen eigentumsdelegierten und belegschafts- bzw. gewerkschaftsdelegierten Mitgliedern innerhalb des Managements ist für sich allein noch kein Beweis für fehlende Antagonismen. Besser als der etwa beobachtbare Mangel

an Kampfabstimmungen eignen sich die "verdeckten Kontroversen"[1] als Indikatoren für die unverändert bestehenden Interessengegensätze, die sich lediglich in ihren Ausdrucksformen, nicht aber in ihrem Inhalt gewandelt haben. Ob durch die Chance der Kontaktbildung in Vorstand und Aufsichtsrat ein Harmonisierungseffekt begünstigt wird[2], erscheint äußerst fraglich, wenn man weiß, daß über das Minimum an notwendigen formellen hinaus keine informellen Beziehungen zwischen den Vertretern beider Seiten unterhalten werden. Wohl scheint eine Kompromißbereitschaft bei beiden Seiten zu bestehen, welche jedoch zugleich erzwungen wird durch den derzeitigen Stand der allgemeinen sozio-ökonomischen Entwicklung. Im übrigen konnten in der Konstruktion der Mitbestimmung begründete neue Konfliktquellen aufgezeigt werden, welche im Verhältnis von Belegschaft und deren Vertretung eine zusätzliche Zäsur errichten.

Ähnlich dem nicht zu erbringenden Beweis einer harmonisierenden Wirkung der Mitbestimmung ist es um deren Effekt hinsichtlich der Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsentgelt bestellt. Ob und inwieweit durch die Etablierung der Mitbestimmung Verbesserungen erreicht werden können, welche über den Umfang derjenigen Leistungen hinausreichen, die im Verlauf der allgemeinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung quasi-automatisch den Arbeitnehmern zufließen, läßt sich eindeutig nicht angeben. Zurückblikkend ist in Erinnerung zu rufen, daß die Einrichtung der Mitbestimmung in einer durch wirtschaftliche Prosperität gekennzeichneten Phase erfolgte, und daß die als Folge dieser Entwicklung eingetretene zunehmende Verknappung des "Faktors Arbeit" durch erhöhte Leistungen der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik kompensiert werden mußte.

Auch die vielfach behaupteten positiven Auswirkungen der Mitbestimmung auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes lassen sich eindeutig nicht

---

1) Begriff entstammt Heinz Hartmann: Ein neuer Betriebsstil? ..., S.255

2) Diese Annahme macht Otto Neuloh: Der neue Betriebsstil ..., S.56

zuordnen, weil die durchweg herrschende wirtschaftliche Prosperität Entlassungen ohnehin nicht zu den dominanten Erwartungen der Arbeitnehmer werden ließ. Im übrigen haben in einzelnen Wirtschaftszweigen, wie z.B. dem Bergbau oder der Textilindustrie, stattfindende Strukturkrisen trotz der Mitbestimmung zu Entlassungen bzw. zu Abwanderung in andere Wirtschaftszweige geführt. Es ist schließlich nicht einzusehen, wodurch die Einrichtung der Mitbestimmung betriebliche oder industrieweite Entlassungen, unbeschadet ihrer Verursachung, verhindern könnte. Im übrigen ist darauf hinzuweisen, daß Entscheidungen über Entlassungen innerhalb der Betriebsführung das Plazet der Arbeitnehmervertretung erfordern, wobei die letztere unvermeidbar und augenfällig in einen Interessengegensatz zur Belegschaft gerät. Ferner wird hierdurch der Loyalitäts- und Solidaritätsglaube der Arbeitnehmer hinsichtlich der Integrität ihrer Interessenvertreter über Gebühr strapaziert.

Was schließlich den Umfang der Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis des Managements betrifft, so muß bezweifelt werden, ob die Mitbestimmung sich hierbei wesentlich als Korrektiv zugunsten der Arbeitnehmer ausgewirkt hat. Die Mitbestimmung hat keineswegs eine "Zirkulation der Eliten", sondern lediglich eine marginale Erweiterung der Hierarchie der Betriebsführung zur Folge gehabt. Entsprechend ist weder die normative Orientierung des Managements, soweit sie die Belegschaft betrifft, noch dessen allgemeine sozio-ökonomische Orientierung zentral beeinflußt worden[1]. Hinsichtlich der Kompetenz führt schließlich die gesamtwirtschaftliche Entwicklung zu einer weiteren Begrenzung des Entscheidungs- und Anordnungsspielraums der Betriebsführung gegenüber der Belegschaft. Die zugunsten der Arbeitnehmer veränderte sozio-ökonomische Situation wirkt über das Bestreben der Betriebsführung, das Ausscheiden von Arbeitnehmern aus dem

---

1) vgl. etwa den Konzentrationsvorgang bei Mannesmann, wo Arbeitsdirektoren und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat das Management nicht beeinflussen konnten; dargestellt bei Theo Pirker: Die blinde Macht ..., Band 2, S. 276 ff.

Unternehmen zu vermeiden, auf das Verhalten des Managements gegenüber der Belegschaft und sorgt hierdurch für einen "neuen Betriebsstil". Die situationsbedingt erforderliche neue Praxis der Personalführung schafft, verbunden mit dem Wissen um deren leistungssteigernde Wirkung, einen "neuen Typ des 'Chefs'"[1], der durch eine andere Art der Behandlung von Arbeitnehmern dem Ziel der Humanisierung der Industriearbeit einen Grad näher kommt.

Hinsichtlich ihrer Auswirkungen im überbetrieblichen Bereich ergibt sich ebenfalls ein nicht eindeutig lösbares Zurechnungsproblem der Mitbestimmung. Durch deren Etablierung ist es der Gewerkschaft zwar gelungen, in die Betriebsführung einzubrechen. Diesem formellen Machtgewinn entspricht jedoch nicht die erhoffte materielle Machterweiterung. Die strukturell bedingte, am Unternehmensinteresse orientierte Einstellung der Inhaber von Mitbestimmungspositionen präformiert jene weder zu reinen Erfüllungsgehilfen der Gewerkschaftspolitik noch dient sie der Förderung irgendwelcher Gewerkschaftsziele. Vielmehr wirkt sich die Teilhabe an der betrieblichen Autorität für die Gewerkschaft als einseitige Bindung aus, so daß sich der formale Machtzuwachs durch die auf "Verantwortung" ausgerichteten Inhaber von Mitbestimmungspositionen zugleich als Einschränkung des gewerkschaftlichen Aktionsspielraums, zumindest auf Betriebsebene, erweist.

Ob sich die Etablierung der Mitbestimmung im überbetrieblichen Bereich fördernd auf den gewerkschaftlichen Handlungsspielraum auswirkt, läßt sich nicht schlüssig feststellen. Durch die wirtschaftliche Entwicklung wurde der sozio-ökonomische Status der Gewerkschaften im gesamtgesellschaftlichen Gefüge quasi-automatisch angehoben. Die mit wirtschaftlichem Wachstum verbundene Verknappung von menschlicher Arbeitskraft, sowie das durch die Tarifautonomie begründete Angebotsmonopol der Gewerkschaften am Arbeitsmarkt

1) vgl. Ian Mikardo: Gewerkschaften und Vollbeschäftigung, in: Neue Beiträge sozialistischer Autoren, hrsg. von R.H.S. Crossman , Frankfurt am Main 1953, S. 197

begünstigen, in Verbindung mit der von den politischen Entscheidungszentren betriebenen Politik der Vollbeschäftigung, die Machtposition der "befestigten" Gewerkschaft. Entsprechend läßt sich behaupten, daß die von den Gewerkschaften angeregte Mitbestimmung eher ein Produkt der gewerkschaftlichen Machtausdehnung darstellt, als daß die Vergrößerung des gewerkschaftlichen Handlungsspielraums eine Resultante der Etablierung der Mitbestimmung ist.

Im übrigen scheint die Mitbestimmung eine Verbesserung der industriellen Beziehungen, d.h. der Beziehungen zwischen Unternehmern und Gewerkschaften auf Industrieebene, nicht bewirkt zu haben. Streik und Aussperrung gehören noch immer zu den Requisiten des Arbeitskampfes, und auffallenderweise wurden die Arbeitskämpfe am heftigsten in dem Industriezweig geführt, in dem die Mitbestimmung ursprünglich etabliert worden ist[1]. Die Verankerung von Gewerkschaftsdelegierten in Vorstand und Aufsichtsrat scheint jene Organe nicht zu Verhandlungsgremien transformiert zu haben, welche den Ausbruch des offenen Konflikts verhindern könnten.

Wenn wir einen Vergleich anstellen zwischen den eingangs erwähnten Zielen der Mitbestimmung und deren Realisierung, so müssen wir zu dem Schluß kommen, daß die hierauf gerichtete Gewerkschaftspolitik ineffizient geblieben ist. Mit Hilfe der Mitbestimmung konnte keines der manifesten Ziele erreicht werden und wenn, dann zumindest nicht über ein Ausmaß hinaus, das auch durch die sozio-ökonomische Entwicklung quasi-automatisch eingetreten wäre. Trotz formaler Verankerung in der Betriebsführung sind die Gewerkschaften noch immer betriebsexterne Organisationen und weit vom Ziel unmittelbarer Kontrolle des Managements entfernt, wie immer man auch dieses Ziel hinsichtlich seiner Rationalität beurteilen möge. Noch immer ist der Betrieb durch eine dichotome Autoritätsstruktur und durch Interessengegensätze gekennzeichnet. Durch die Mehrdimensionalität der

1) Die ausgedehntesten Arbeitskämpfe der Nachkriegszeit fanden in der Metallindustrie statt: 1954 in Bayern, 1956/57 in Schleswig-Holstein sowie 1963 in Baden-Württemberg.

Arbeitnehmervertretung ist der Konflikt zusätzlich in deren eigene Reihen getragen worden, was der Effizienz dieser Institutionen keineswegs förderlich ist. Entgegen anderslautenden Behauptungen kann man von der Mitbestimmung als einer Form "zweiseitiger" Betriebsverfassung oder gar "Gleichberechtigung der Ausführenden" (Neuloh) nur insofern sprechen, als man die Delegationsinstanzen, welche den Zugang zu den betrieblichen Führungspositionen kontrollieren, meint. Die betriebliche Willensbildung kann zweiseitig nur insoweit genannt werden, als eine lediglich subjektiv vollziehbare Interessenidentität von Belegschaft und deren Repräsentanten angenommen wird.

Als Erfolg der auf eine Modifikation der Betriebsverfassung mittels der Mitbestimmung ausgerichteten Gewerkschaftspolitik kann gewertet werden, daß diese die betriebsbezogene Sozialpolitik um neue Perspektiven und damit um real-mögliche Ansatzpunkte erweitert hat. Zumindest formal überwindet die Mitbestimmung den "Bann der Stummheit, der über der nackten Lohnarbeit im Betrieb"[1] liegt. Sie bewirkt einen weiteren Schritt zur autokephalen Betriebsverfassung sowie zur Einschränkung der eigentumsdelegierten Managerherrschaft. Damit trägt sie im Ansatz zur Demokratisierung der betrieblichen Herrschaft im Sinne von kontrollierter Machtbegrenzung bei. Daß jedoch einer dergestalt verstandenen Demokratisierung der Betriebsverfassung relativ enge Grenzen gezogen sind, wurde aufgezeigt und wird noch zu erörtern sein, wenn die Rationalität und Effizienz betriebsbezogener sozialpolitischer Instrumente hinsichtlich der Realisierung eines Industriebürgerrechts diskutiert werden.

---

1) vgl. Eugen Rosenstock, bezogen auf den Betriebsrat, zit. bei Ernst Michel: Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt ..., S. 179

Fünftes Kapitel: Durch betriebliche Sozialpolitik eingeleitete Modifikationen der Betriebsverfassung

I. Präliminarien zur betrieblichen Sozialpolitik

Für die Zwecke der Untersuchung der betrieblichen Sozialpolitik sollen in diesem Zusammenhang aus der Fülle ihrer Ausdrucksformen lediglich diejenigen herausgegriffen werden, welche sich unmittelbar auf die Modifikation der Betriebsverfassung mit dem Ziel einer Teilhabe der Belegschaft an der betrieblichen Willensbildung beziehen. Die folgende Analyse verzichtet deshalb auf die Diskussion des gesamten Straußes der sozial- und personalpolitischen Formen betrieblicher Sozialpolitik. Sie befaßt sich daher weder mit den um die "Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb" zentrierten Ideologien, noch nimmt sie auf die lediglich monetären Ausprägungen der betrieblichen Sozialpolitik, etwa die Gewinnbeteiligungssysteme oder die übrige Palette sogenannter betrieblicher Sozialleistungen, Bezug. Obwohl nicht verkannt werden soll, daß gerade ihre monetären Niederschläge das Bild von der betrieblichen Sozialpolitik formen, und daß diese Ausprägungen im Durchschnitt am häufigsten in den Unternehmen Eingang gefunden haben, wird sich diese Untersuchung mit Formen der verfassungsbezogenen betrieblichen Sozialpolitik befassen, welche relativ wenig verbreitet sind und von denen nicht behauptet werden kann, daß sie zu den dominanten Erwartungen unternehmerischer Sozialpolitik gerechnet werden können. Dennoch enthalten auch diese Formen, insoweit sie als Realtypen in die Analyse einbezogen werden, zumeist Einrichtungen, welche die materielle Besserstellung der industriellen Arbeitsbedingungen zum Ziel haben.

Desgleichen wird diese Untersuchung sich nur am Rande mit den verschiedenen sozial- und personalpolitischen Unternehmerhaltungen befassen, deren Analyse, insbesondere unter genetischem Aspekt, zu einem zentralen Anliegen der frühen deutschen Betriebssoziologie

gehörte[1]. Dem hier vorgetragenen Begriff von Betriebsverfassung folgend, können diese unterschiedlichen Unternehmerattitüden nur insoweit Berücksichtigung finden, als sie Maßstäbe setzen für die je unterschiedliche Regelung der Betriebsverfassung.

Die hier vorgetragene Analyse ist demnach auf die spezifisch deutsche Ausgestaltung der Betriebsverfassung gerichtet, insofern sich diese auf deren Grundelemente "Zugang" und "Kompetenz" bezieht und deren Modifikation durch die betriebliche Sozialpolitik angeregt worden ist. Unter weitgehender Ausklammerung der historischen Dimension beschränkt sich die Untersuchung auf die Darstellung und Kritik derzeit anzutreffender Paradigma unternehmerischer verfassungsbezogener Sozialpolitik.

Das Interesse der Untersuchung richtet sich vorwiegend auf die in der Nachkriegszeit von einzelnen Unternehmern angeregten und durchgeführten Modifikationen der Betriebsverfassung, welche unter dem Etikett "Partnerschaft im Betrieb" bzw. "Mitunternehmertum" in die sozialpolitische Diskussion eingegangen sind[2]. Diese, im einzelnen lediglich graduell voneinander abweichenden Formen betriebssozialpolitischer Verfassungsregelung lassen sich durchweg als Spielarten von "Partnerschaft" einordnen, wofern man hierunter "jede Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern, bei der außer einer ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen

---

1) vgl. z.B. Goetz Briefs: Betriebsführung und Betriebsleben ..., S. 105 ff.; derselbe: Artikel "Betriebssoziologie" ..., S. 45 ff.

2) vgl. z.B. Ernst Kuß: Mitbestimmung und gerechter Lohn als Elemente einer Neuordnung der Wirtschaft, Duisburg 1950; Hermann Naegele: Mitunternehmertum und Gewerkschaften, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 3. Jahrgang (1952), S. 148 ff.; Gert P. Spindler: Mitunternehmertum, Vom Klassenkampf zum sozialen Ausgleich, Lüneburg o.J.; derselbe: Partnerschaft statt Klassenkampf, Zwei Jahre Mitunternehmertum in der Praxis, Stuttgart und Köln 1954; Guido Fischer: Partnerschaft im Betrieb, Heidelberg 1955; Robert S. Hartman: Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit, Köln und Opladen 1958

eine Mitwirkung und Mitverantwortung sowie eine materielle Beteiligung der Belegschaft am Ergebnis gemeinschaftlichen Bemühens innerbetrieblich vertraglich vereinbart ist"[1].

Weder die an der "Human-Relations-Bewegung" orientierte "Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen" noch die gleichermaßen an amerikanischem Vorbild orientierten Formen der Gewinnbeteiligung der Belegschaft, sondern die spezifischen Ausgestaltungen der Beteiligung der Arbeitnehmer an der betrieblichen Willensbildung stehen im Mittelpunkt unseres Interesses. Wie im Verlauf der Untersuchung der verfassungsorientierten Gewerkscnaftspolitik wird auch in diesem Zusammenhang mit Hilfe zweckrationaler Analyse die Konsistenz des sozialpolitischen Programms der "Partnerschaft im Betrieb" hinsichtlich Plan und Wirklichkeit zu kritisieren versucht[2].

Im Zentrum unseres Interesses steht die Frage, ob sich durch eine derartige Modifikation der Betriebsverfassung, wie sie die betriebliche Sozialpolitik anstrebt, die Stellung des Arbeitnehmers innerhalb der betrieblichen Autoritätsstruktur im Sinne einer Ranganhebung oder gar einer Umwandlung von Fremd- in Eigenherrschaft verändern läßt. Ferner ist zu fragen, ob durch diese Modifikation eine bessere Durchsetzung von Belegschaftsinteressen ermöglicht wird. Wiederum ist dabei auf die Auswirkungen einzugehen, welche derartige Regelungen der Betriebsverfassung auf das Verhältnis der Belegschaft zu deren

---

1) Diese Definition der Partnerschaft gibt Bruno Herrmann, zitiert bei Robert S. Hartman: Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit ..., S. 67 (Im Original gesperrt gedruckt)

2) Aufgrund der Unvollständigkeit des vorliegenden literarischen Materials ergibt sich gegenüber der Untersuchung der auf Mitbestimmung gerichteten Gewerkschaftspolitik ein ungleich schwerwiegenderes Problem, das zu lösen nur möglich erscheint durch eine weitgehend formale Betrachtungsweise. Ohne die Möglichkeit eines Rückgriffes auf repräsentative Untersuchungen hinsichtlich des Funktionierens und der Beurteilung der Partnerschaft seitens der Beteiligten kann eine Kritik derselben nur erfolgen an Hand "objektiver" Maßstäbe, welche die beobachtbaren Veränderungen der Betriebsverfassung bzw. der betrieblichen Autoritätsstruktur zur Verfügung stellen. Dabei kann vielfach auf die Analyse der Mitbestimmung Bezug genommen werden.

inner- und außerbetrieblichen Interessenvertretern, sowie auf das Verhältnis der letzteren zur Geschäftsführung haben. Das Ergebnis dieser Analyse soll, zusammen mit dem aus der Untersuchung der mitbestimmungsorientierten Gewerkschaftspolitik gewonnenen Resultat, wichtige Orientierungspunkte liefern für den Versuch eines eigenen Ansatzes zur Lösung des Problemseiner Beteiligung der Arbeitnehmer am Prozeß der betrieblichen Willensbildung.

Historisch läßt sich die auf Partnerschaft gerichtete deutsche betriebliche Sozialpolitik in die Zeit nach dem zweiten Weltkrieg einordnen. Der Wunsch nach "Harmonie" und "sozialer Aussöhnung" ließ die Entwicklung von Systemen zu, welche durch die Modifikation der Betriebsverfassung und die Beteiligung der Belegschaft am wirtschaftlichen Betriebserfolg eine Neuordnung der industriellen Beziehungen im Sinne "gleichberechtigter Partnerschaft von Kapital und Arbeit"[1] erreichen wollen.

Diese unter dem Etikett "Partnerschaft im Betrieb" bzw. "Mitunternehmertum" erfolgten Modifikationen haben bei den deutschen Unternehmern keine große Resonanz gefunden. Sie sind auch keineswegs zu einem Bestandteil der dominanten Erwartungen der betrieblichen Sozialpolitik geworden, und zudem haben sie an Aktualität eingebüßt. Ähnlich den Unternehmen, die vor dem ersten Weltkrieg Belegschaftsvertretungen auf freiwilliger Grundlage eingerichtet hatten, sind auch die "Partnerschaftsbetriebe" in eine unternehmerische Umgebung eingebettet, welche ihnen entweder skeptisch oder gar mit unverhohlener Abneigung gegenübersteht. Als ein Versuch, die Betriebsverfassung und damit die betriebliche Autoritätsstruktur zugunsten des arbeitenden Menschen sowie zur Regelung des industriellen Konflikts zu modifizieren, verdient jedoch die "Partnerschaft im Betrieb" unser ungeschmälertes Interesse, zumal sich die Tendenz eines im weiteren Sinne partnerschaftlichen Selbstverständnisses der Beziehungen von Unternehmensleitung und Belegschaft im Betrieb abzeichnet.

---

1) vgl. hierzu Ernst Kuß: Mitbestimmung und gerechter Lohn ..., S. 5 ff.; Gert P. Spindler: Mitunternehmertum ..., S. 9; Guido Fischer: Partnerschaft im Betrieb ..., S. 5 ff.

II. Die mit der verfassungsbezogenen betrieblichen Sozialpolitik verbundenen Ziele und Erwartungen

1. Die Ziele der Unternehmer

Im historischen Ablauf sind, bei jeweils wechselnden Methoden hinsichtlich der Wahl der eingesetzten Mittel, die Ziele der betrieblichen Sozialpolitik im wesentlichen dieselben geblieben. Zwar sind Akzentverlagerungen hinsichtlich der Schwerpunkte unternehmerischer Sozialpolitik eingetreten, doch berühren die unterschiedlichen Ansätze das Zielsystem dieser Politik nur wenig. Nichtsdestoweniger wird die Analyse des Ziel-Mittel-Systems der betrieblichen Sozialpolitik außerordentlich erschwert durch ein eng verzahntes Konglomerat von, Pareto vindizierend, Residuen und Derivationen. Insofern wird der Betrachter fortwährend vor die Notwendigkeit gestellt, das scheinbar undifferenzierte Zielsystem auf seine Binnenstruktur, d.h. auf die Hierarchie der Ziele der betrieblichen Sozialpolitik, zu untersuchen. Vielfach stellt sich dabei heraus, daß manche der in der Ideologie als Endziele ausgegebenen Zwecke nur Medien zur Realisierung der eigentlichen, verbal nicht formulierten und daher lediglich erschließbaren, Hauptziele sind.

Zur Aufdeckung der mit der betrieblichen Sozialpolitik verbundenen mutmaßlichen Hauptziele bedarf es eines Rekurses auf die Interessen des Managements. Wie wir gesehen haben, identifiziert sich die Geschäftsführung mit dem Betriebszweck und strebt insoweit die Sicherung der Kontinuität des Unternehmens durch eine entsprechende Politik an. Es sind demnach die Interessen des "Unternehmens an sich", welche als normative Orientierungspunkte die Situation des Managements definieren und als Endziele in die Politik der Betriebsführung eingehen. Diesem Interesse des Unternehmens dient auch die betriebliche Sozialpolitik als ein Ausschnitt der allgemeinen Politik der Betriebsführung, indem sie das reibungslose Funktionieren des Unternehmens und damit dessen Kontinuität zu sichern sucht. Als Hauptzweck

der betrieblichen Sozialpolitik ist deren fördernde Wirkung hinsichtlich der Personalbeschaffung zu nennen. Insoweit Produktivität und Rentabilität die Handlungsziele des Managements bestimmen, kommt darüber hinaus der betrieblichen Sozialpolitik die Rolle eines die Leistungsbereitschaft der Belegschaft stimulierenden Katalysators zu[1].

Dem Ziel der Förderung von Beschaffung und Erhaltung der zur Erfüllung des Betriebszweckes erforderlichen Arbeitskräfte dient ein Bündel von betrieblichen Sozialleistungen, welche die Anziehungskraft des Unternehmens am Arbeitsmarkt erhöhen sollen. Zumal in Perioden wirtschaftlicher Prosperität und entsprechender Anspannungen auf dem Arbeitsmarkt ist das Management bestrebt, durch zusätzliche Leistungen, welche über die allgemein-tarifvertraglich vereinbarten Arbeitsbedingungen hinausreichen, den erforderlichen Personalbedarf zu decken. Daneben soll die betriebliche Sozialpolitik zugleich der dem Unternehmenszweck günstigen Erfüllung der Arbeitsvollzüge dienen, indem sie für die Betriebsangehörigen Leistungsanreize schafft, welche sich vorteilhaft - im Sinne des Managements - auf die Kooperationsbereitschaft und "Arbeitsmoral" auswirken sollen.

Sowohl besondere Techniken der "Menschenführung" als auch spezielle Modifikationen der betrieblichen Informations- und Kommunikationsstruktur sollen das Verhältnis von Management und Belegschaft zum Nutzen des Unternehmens verbessern. Der Verbesserung dieser Beziehungen sind letztlich auch die um die Realisierung von "Partnerschaft im Betrieb" zentrierten Modifikationen der Betriebsverfassung gewidmet. Nach der Maxime von Verwirklichung "wirtschaftlicher Gerechtigkeit im Verhältnis von Kapital und Arbeit" sowie unter Anerkennung des nur durch beide am Unternehmen beteiligten Gruppen gemeinsam zu verwirklichenden Betriebszweckes, wird zwischen jenen ein neu zu gestaltendes Verhältnis gefordert, welches auf der

---

1) vgl. Robert S. Hartman: Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit ..., S. 117; danach ist, bezogen auf amerikanische Verhältnisse, Produktivitätserhöhung "das 'Leitmotiv' der Partnerschaft".

"gleichberechtigten Partnerschaft der Arbeit" basiert[1]. Diese "Gleichberechtigung" der Arbeitnehmer findet einmal ihren Niederschlag in der Einräumung eines Mitentscheidungsrechts im Betrieb. Darüber hinaus versucht das "Mitunternehmertum" Spindlerscher Observanz den gleichberechtigten Beitrag des "Faktors Arbeit" zur Betriebsleistung durch eine Beteiligung der Betriebsangehörigen am Kapital des Unternehmens zum Ausdruck zu bringen.

Daneben soll die partnerschaftliche Gestaltung des Verhältnisses von Unternehmensleitung und Belegschaft dessen Harmonisierung bewirken. Durch einen "Sozialismus des Herzens" soll der Antagonismus von Kapital und Arbeit aufgehoben werden und durch eine "soziale Aussöhnung" den Klassenkampf alter Prägung ablösen[2]. Die Beseitigung des Konflikts soll nicht zuletzt dadurch bewirkt werden, daß die Betriebsführung im "Partnerschaftsbetrieb" nicht einseitig an die Interessen des Eigentums gebunden, sondern "Exponent von Kapital und Arbeit" sein soll[3]. Damit wird gleichzeitig die allgemein zu beobachtende, über die formelle "Partnerschaft" hinausreichende, Tendenz zum Ausdruck gebracht, wonach die Betriebsführung hinsichtlich der Legitimität ihrer Autorität nicht nur von der außerbetrieblichen Instanz "Eigentum", sondern auch von der innerbetrieblichen Instanz "Belegschaft" Anerkennung zu erlangen sucht. Die verfassungsbezogene betriebliche Sozialpolitik ist demnach das Vorziel für die Realisierung einer friktionslosen und kontinuierlichen Zusammenarbeit zwischen Betriebsführung und Belegschaft im Interesse der Erfüllung des Unternehmenszweckes.

2. Die Erwartungen der Arbeitnehmer

Die Erwartungen, welche die Arbeitnehmer hinsichtlich der Auswirkungen der betrieblichen Sozialpolitik hegen, weichen je nach der

---

1) vgl. Ernst Kuß: Mitbestimmung und gerechter Lohn ..., S. 6

2) vgl. Gert P. Spindler: Mitunternehmertum ..., S. 9

3) vgl. Ernst Kuß: Mitbestimmung und gerechter Lohn ..., S. 7

Stellung der Beteiligten innerhalb der Struktur der Arbeitnehmerschaft erheblich voneinander ab. Unterschiede hinsichtlich der Einstellung zur betrieblichen Sozialpolitik sind zu beobachten zwischen der Belegschaft und deren innerbetrieblichen Interessenvertretung einerseits sowie der außerbetrieblichen Gewerkschaft andererseits.

Wie aus den vorliegenden empirischen Untersuchungen hervorgeht, sind die Betriebsangehörigen im wesentlichen positiv eingestellt gegenüber der betrieblichen Sozialpolitik. Insbesondere deren geldwerte Leistungen genießen eine vorrangige Wertschätzung. Nicht nur ihre Beibehaltung, sondern ihre Ausdehnung gehört zu den Wünschen, welche den sogenannten betrieblichen Sozialleistungen in der Erwartungsstruktur der Belegschaft einen hervorragenden Stellenwert einräumen[1]. Dies kommt unter anderem zum Ausdruck in der ablehnenden Haltung gegenüber vornehmlich von gewerkschaftlicher Seite ausgehenden Bestrebungen, die betrieblichen Sozialleistungen zugunsten höherer tariflicher Arbeitsentgelte abzubauen. Die Belegschaftsangehörigen verbinden mit "freiwillig" gewährten Leistungen der betrieblichen Sozialpolitik die Erwartung größerer individueller Vorteile im Vergleich zu tarifvertraglichen Vereinbarungen[2].

Ähnlich positiv eingestellt zur betrieblichen Sozialpolitik sind auch die Betriebsräte als innerbetriebliche Belegschaftsrepräsentanten. Die mit der betrieblichen Sozialpolitik üblicherweise verbundene Verwaltung von Wohlfahrtseinrichtungen verleiht ihnen nicht nur ein mit Entscheidungsbefugnis ausgestattetes Amt, sondern zugleich lassen sich im Sozialbereich erzielte "Erfolge" gegenüber der Belegschaft

---

1) vgl. u.a. Institut für Sozialforschung: Betriebsklima ..., S. 22, Schaubild 2 a; ferner Alfred Horstkotte: Was denken Belegschaften über betriebliche Sozialleistungen, unter besonderer Berücksichtigung einer Betriebsumfrage bei Maggi GmbH, in: Betriebliche Sozialarbeit heute, hrsg. von Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf-Wien 1962, S. 78 ff.; ferner Ergebnisse einer Befragung bei Robert Bosch GmbH, zitiert bei Otto Stolz: Die Gewerkschaften in der Sackgasse ..., S. 164

2) vgl. Alfred Horstkotte: Was denken Belegschaften..., S. 87 ff.; rund 85 % der befragten Betriebsangehörigen der Maggi GmbH stehen dem angeführten Gewerkschaftsziel ablehnend gegenüber.

zur Stützung der eigenen Position wesentlich besser auswerten, als dies durch das wenig spektakuläre Erfolge zeitigende Mitwirken bei personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten möglich ist. Dieser Wunsch nach Bestätigung im Amt mag die Betriebsräte vornehmlich veranlassen, der betrieblichen Sozialpolitik ihr Plazet zu verleihen. Damit stempeln sich die Betriebsräte zugleich zu Exponenten der mit der betrieblichen Sozialpolitik verbundenen unternehmerischen Zielsetzungen[1]. Was die spezifisch verfassungsbezogene betriebliche Sozialpolitik betrifft, so läßt sich etwa im Falle des Spindlerschen Mitunternehmertums der Wunsch des Betriebsrates anführen, im "Wirtschaftsausschuß" eine Verankerung zu finden, welche zunächst nicht vorgesehen war[2]; auch hieraus läßt sich eine positive Einstellung ablesen.

Im Gegensatz zur Belegschaft und deren Betriebsvertretung findet die betriebliche Sozialpolitik bei den Gewerkschaften seit jeher wenig Anklang. Im historischen Ablauf ist die Haltung der Gewerkschaften gegenüber der betrieblichen Sozialpolitik in allen ihren Erscheinungsformen, bei wechselnden Begründungen, unverändert ablehnend geblieben[3]. Gegen den Modus der betrieblichen Sozialpolitik wenden sich die Gewerkschaften im wesentlichen aus zwei Gründen. Einmal fühlen sie sich insofern bedroht, als nach Meinung der Gewerkschaft die Maßnahmen der betrieblichen Sozialpolitik zu einer Festigung der Stellung der Unternehmensleitung gegenüber der Belegschaft führen und damit zur Förderung des "Betriebsegoismus" beitragen. Hierin sehen die Gewerkschaften eine indirekte Gefährdung ihres Aktionsspielraumes, wenn nicht gar ihrer Existenz. Zum anderen entnehmen

---

1) vgl. Alfred Horstkotte: Was denken Belegschaften ..., S. 98

2) vgl. Gert P. Spindler: Partnerschaft statt Klassenkampf..., S. 21

3) Zur Haltung der Gewerkschaften in der Vorkriegszeit vgl. Fritz Fricke: Gewerkschaften und soziale Betriebspolitik - Positive und negative Haltung, in: Die Arbeit, Zeitschrift für Gewerkschaftspolitik und Wirtschaftskunde, hrsg. von Theodor Leipart, Jg. 1930, S. 742ff.; ferner Theodor Geiger: Sozialpolitik im Betriebe, in: Die Arbeit, Zeitschrift für Gewerkschaftspolitik und Wirtschaftskunde, hrsg. von Theodor Leipart, Jg. 1930, S. 831 ff.

die Gewerkschaften bestimmten Zielsetzungen und Begleiterscheinungen der betrieblichen Sozialpolitik eine antigewerkschaftliche Haltung und sehen hierin eine unmittelbare Bedrohung ihrer Existenz[1].

Insbesondere wenden sich die Gewerkschaften gegen alle unternehmerischen Versuche zur Modifikation der Betriebsverfassung. Von derartigen Maßnahmen befürchten sie eine Gefährdung der allgemeinen Solidarität zwischen Arbeitnehmern und Gewerkschaft und damit wiederum eine direkte Bedrohung ihrer Existenz. Insoweit etwa in bestimmten Partnerschaftsbetrieben, wie zum Beispiel den Union-Werken in Aalen, Unternehmer und Arbeitnehmer aus ihren jeweiligen Interessenorganisationen ausgetreten sind, um die Arbeitsbedingungen unmittelbar gemeinsam auf betrieblicher Ebene zu regeln, finden die Gewerkschaften ihre um diese Formen der betrieblichen Sozialpolitik zentrierten Befürchtungen bestätigt[2].

Entgegen ihrer früheren strikt ablehnenden Haltung sind die Gewerkschaften gegenwärtig nicht mehr grundsätzlich gegen die betriebliche Sozialpolitik eingestellt. Sie bejahen diese jedoch nur insoweit, als sie die Gewerkschaften weder attackiert noch ignoriert, sondern in "loyalem Zusammenwirken" mit ihnen betrieben wird[3]. Das Ziel neuerer gewerkschaftlicher Bestrebungen ist die Herauslösung der betrieblichen Sozialpolitik aus der Exklusivität der einzelbetrieblichen Sphäre, d.h. deren Transformation in tarifvertraglich vereinbarte Sozialpolitik[4]. Allein durch ihre Beteiligung glauben die Gewerkschaften

---

1) vgl. hierzu Otto Stolz: Die Gewerkschaften in der Sackgasse ..., S. 163

2) vgl. Theo Tilders: Mitunternehmertum und gesamtwirtschaftliche Verantwortung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 2. Jahrgang (1951), S. 678 ff.; diese Abneigung läßt sich stützen durch Thesen von Vertretern der "Partnerschaft im Betrieb", wonach an die Stelle der "bisher notwendigen Solidarität einer Klasse der Besitzlosen... die Solidarität der Belegschaft einschließlich des Unternehmers" treten soll; so Gert P. Spindler: Mitunternehmertum..., S. 111

3) so Fritz Fricke: Soziale Betriebspolitik - eine Frage der Loyalität, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 2. Jahrgang (1951), S. 391

4) vgl. Max Wingen: Die Einstellung der deutschen Gewerkschaften zur sozialen Betriebsführung, Dissertation Bonn 1956, S. 199

die Motivationen, welche hinter der betrieblichen Sozialpolitik stehen, auf den Arbeitnehmer und dessen Belange konzentrieren zu können und nicht mehr vorrangig auf rein wirtschaftliche Erwägungen[1].

III. Formale Organisationsstruktur des Partnerschaftsbetriebes

Die Idee der "Partnerschaft im Betrieb", insoweit sie sich in konkreten Organisationsstrukturen und institutionellen Regelungen niederschlägt, bezieht sich auf eine enge Verknüpfung von finanzieller und leitungsbezogener Beteiligung der Betriebsangehörigen. An dieser Stelle interessiert jedoch nicht die spezifische Ausgestaltung von Gewinnbeteiligungssystemen, sondern die Organisationsstruktur von Unternehmen, deren Betriebsverfassung im Sinne der "Partnerschaft im Betrieb" modifiziert worden ist.

Beginnen wir nunmehr mit der Darstellung der formalen Organisationsstruktur eines Betriebes, der als Paradigma stellvertretend für eine Reihe deutscher Unternehmen herangezogen werden soll, welche ihre Verfassung entsprechend der Idee einer "Partnerschaft im Betrieb" modifiziert haben. Zur Verdeutlichung seiner Struktur werden Aufbau- und Ablauforganisation dieses Partnerschaftsbetriebes einer getrennten Analyse unterzogen[2].

1. Formale Aufbauorganisation des Partnerschaftsbetriebes

Die Ausgestaltung der Betriebsverfassung des dargestellten Partnerschaftsbetriebes wurde auf zweifache Weise kodifiziert. Einmal wurde

---

1) vgl. Walter Köpping: Menschliche Beziehungen in der Industrie, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4. Jahrgang (1953), S. 29

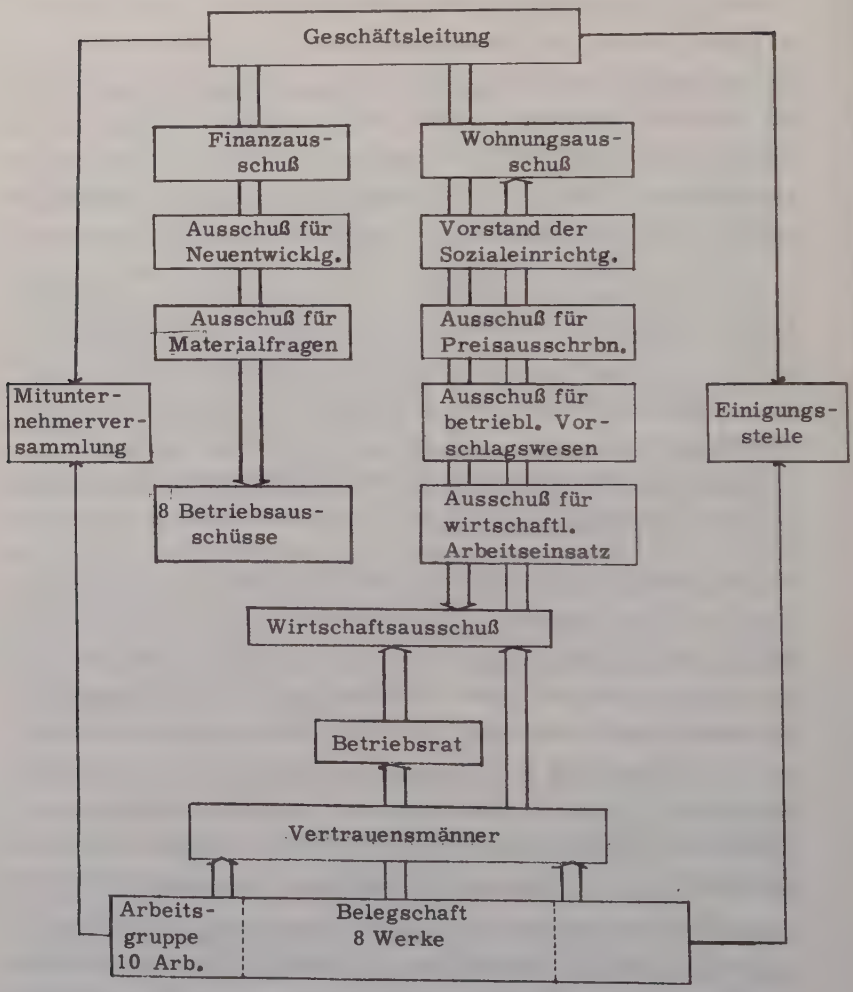
2) Die Termini "Aufbau- und Ablauforganisation" entstammen Erich Kosiol: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 31; die nachfolgenden schematischen Darstellungen sowie die sich anschließenden Erläuterungen, sofern sie sich unmittelbar auf die Schemata beziehen, wurden zusammengestellt nach dem "Erfahrungsbericht" von Gert P. Spindler: Partnerschaft statt Klassenkampf ...

zwischen der Geschäftsführung und jedem Betriebsangehörigen als Kontrahenten ein sogenannter "Mitbestimmungsvertrag" geschlossen. Zum anderen wurde zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung eine entsprechende Betriebsvereinbarung getroffen. Durch den Mitunternehmervertrag wird der Belegschaftsangehörige nicht nur an der betrieblichen Willensbildung, sondern auch am Geschäftsergebnis sowie an den Veränderungen des Betriebsvermögens beteiligt. Der einzelne Betriebsangehörige wird durch diesen Vertrag jedoch nicht zum Eigentümer im rechtlichen Sinne, so daß das Lohnarbeitsverhältnis keineswegs durch ein echtes Gesellschafterverhältnis abgelöst wird.

In diesem Zusammenhang ungleich interessanter ist die spezifische Ausgestaltung der Mitentscheidungsbefugnisse der Betriebsangehörigen, d.h. die Regelung der Teilhabe der Arbeitnehmer am Prozeß der betrieblichen Willensbildung. Beginnen wir zunächst mit der Darstellung der Regelung des Zugangs zu den mit Entscheidungsbefugnis ausgestatteten Positionen, d.h. der Darstellung der Aufbauorganisation des Partnerschaftsbetriebes.

Die Beteiligung der Belegschaft an der Bestellung der mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen ist auf die nachgeordneten Ränge der Hierarchie der Betriebsführung beschränkt. Der Zugang zu den mit letzter Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen, d.h. den betrieblichen Spitzenpositionen, ist der Kontrolle der Belegschaft entzogen. Auch im Partnerschaftsbetrieb erfolgt die Besetzung der Unternehmensleitung ausschließlich durch die außerbetriebliche Instanz "Eigentum". Die Betriebsverfassung des Partnerschaftsbetriebes ist deshalb im vorgetragenen Sinne nicht autokephal; sie unterscheidet sich unter diesem Aspekt grundsätzlich nicht von der konventionell heterokephalen Regelung des Zuganges in anderen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen.

Schaubild 3: Formale Aufbauorganisation eines Partnerschaftsbetriebes - Spindler-Werke



Wie aus Schaubild 3 zu ersehen ist, wirkt die Belegschaft bei der Bestellung der nachgeordneten Positionen der Betriebsführung, mit Ausnahme der Wahl des Betriebsrates, lediglich indirekt, nämlich durch die Vermittlung von Vertrauensleuten mit. Jeweils zehn Belegschaftsangehörige bilden eine Arbeitsgruppe, welche einen Vertrauensmann wählt. Diese, auf unbestimmte Zeit gewählten, aber jederzeit abrufbaren Vertrauensmänner wählen aus ihrer Mitte die Mitglieder zum Wirtschaftsausschuß als dem zentralen Organ des Partnerschaftsbetriebes. Dieses Gremium besteht aus 42 Mitgliedern. Die Arbeitnehmer sind formell durch 24, von den Verbindungsleuten zu wählenden Belegschaftsangehörige sowie durch acht Betriebsratsvorsitzende im Wirtschaftsausschuß vertreten; wie die Wahlen im Laufe der Zeit ergeben haben, decken sich nunmehr die Arbeitnehmervertreter im Wirtschaftsausschuß weitgehend mit denen im Betriebsrat. Die Betriebsführung ist im Wirtschaftsausschuß durch die Betriebsleiter der acht Werke, ein Mitglied der Geschäftsleitung sowie dem Leiter der Personalabteilung vertreten.

Der Wirtschaftsausschuß als Organ des Gesamtunternehmens findet seine Ergänzung in den Betriebsausschüssen, welche sich aus den für die einzelnen Werke jeweils zuständigen Betriebsleitern, Wirtschaftsausschußmitgliedern sowie Verbindungsleuten zusammensetzen. Neben diesen Gremien werden zur Regelung von Sonderfragen Fachausschüsse gebildet, deren Mitglieder von der Geschäftsleitung sowie den Arbeitnehmervertretern im Wirtschaftsausschuß bestellt werden. Zur besseren Information und Vorbereitung von Entscheidungen sind der Geschäftsleitung im Rang von Stabsstellen stehende Fachausschüsse angegliedert, in die jedoch nur von ihr bestimmte, vorwiegend leitende Angestellte entsandt werden.

Zwischen Geschäftsleitung und den einzelnen Belegschaftsangehörigen bestehen in diesem Typus des Partnerschaftsbetriebes keine unmittelbaren Beziehungen. Auch in den periodisch wiederkehrenden Betriebsversammlungen, hier Mitunternehmerversammlung genannt, findet

lediglich eine kollektive Begegnung statt. Dieselbe Mittelbarkeit der Beziehungen ist auch für die betriebliche Schlichtungsstelle, hier Einigungsstelle genannt, festzustellen; Geschäftsleitung und der betreffende Arbeitnehmer benennen je einen Vertreter für dieses Organ.

Als weitere, für die "Partnerschaft im Betrieb" beispielhaft herangezogene Modifikation ist die von Ernst Kuß bei der Duisburger Kupferhütte eingeführte Regelung der Betriebsverfassung anzuführen. Von der Ausarbeitung und der Einführung dieser Verfassung wurde die Belegschaft völlig ausgeschlossen. Ihre Legitimität findet diese Regelung lediglich in einer Vereinbarung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat[1)]. Danach erhält der durch die Belegschaft gewählte Betriebsrat den Rang einer mit selbständiger Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten "Betriebsabteilung". Zur gegenseitigen Information sowie zur Vorbereitung von Entscheidungen, insbesondere im sogenannten Sozialbereich, werden Fachausschüsse gebildet, in die Geschäftsleitung und Betriebsrat Delegierte entsenden. - Über die dem Betriebsrat im allgemeinen eigentümliche Stellung innerhalb der Hierarchie der Betriebsführung hinaus, erhält der Betriebsratsvorsitzende eine direkte Verankerung in der Geschäftsleitung. Neben der Prokura erhält er die Kompetenz eines Abteilungsleiters. An allen Direktionssitzungen nimmt er als gleichberechtigtes Mitglied teil.

Insofern als die Belegschaft an der Delegation der Mitglieder der Betriebsführung lediglich durch die Betriebsratswahl teilnimmt, ist auch dieser Modus der Regelung des Zuganges im hier vorgetragenen Sinne heterokephal bzw. allenfalls partiell autokephal.. Im Gegensatz zur Verfassung der Spindler-Werke gibt es, außer den nicht entscheidungsbefugten Fachausschüssen, kein dem dortigen Wirtschaftsausschuß entsprechendes Organ, in das Geschäftsleitung sowie Belegschaft ihre Delegierten gemeinsam entsenden. Diese Form der "Partnerschaft im Betrieb" ist deshalb auf einen noch viel kleineren Kreis von aktiv Mitwirkenden begrenzt als die ohnehin relativ esoterische Regelung Spindlerscher Observanz.

1) vgl. hierzu Ernst Kuß: Mitbestimmung und gerechter Lohn ..., S. 14 f.

2. Formale Ablauforganisation des Partnerschaftsbetriebes

Die nunmehr erfolgende Darstellung der Ablauforganisation des Partnerschaftsbetriebes wendet sich der Ausgestaltung der Teilhabe der Belegschaft an der betrieblichen Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis zu. Wiederum wird beispielhaft die Regelung der Kompetenz bei den Spindler-Werken herangezogen[1].

Ähnlich der Kontrolle des Zugangs ist die Belegschaft auch am betrieblichen Entscheidungsprozeß nur im Ausnahmefall unmittelbar beteiligt. Aber selbst in den wenigen Fällen, in denen der Belegschaft ein unmittelbares Mitbestimmungsrecht eingeräumt worden ist, wie z. B. im Falle der Änderung des Unternehmenszweckes oder erheblicher Veränderungen der Belegschaftsstärke, handelt es sich keineswegs um echte Mitentscheidungsbefugnisse, weil die Geschäftsleitung auch gegen das Votum der gesamten "Mitunternehmer" eine "für richtig gehaltene Maßnahme durchführen kann"[2]. - Die Information der Belegschaft erfolgt periodisch wiederkehrend durch die "Mitunternehmerversammlung" bzw. durch die organisatorisch mit jener verbundenen Betriebsversammlung, wobei Geschäftsleitung und Betriebsrat Bericht erstatten. Einen Überblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens gibt auch der jedem Betriebsangehörigen vierteljährlich zugesandte "Mitunternehmerbrief". Zur laufenden Information sowie zur Weiterleitung von Wünschen und Beschwerden sind die Belegschaftsangehörigen auf die Vermittlung der Verbindungsleute angewiesen, welche den Kontakt zum Wirtschaftsausschuß und damit zur Geschäftsleitung herstellen sollen[3]. Im Wirtschaftsausschuß, der alle zwei bis

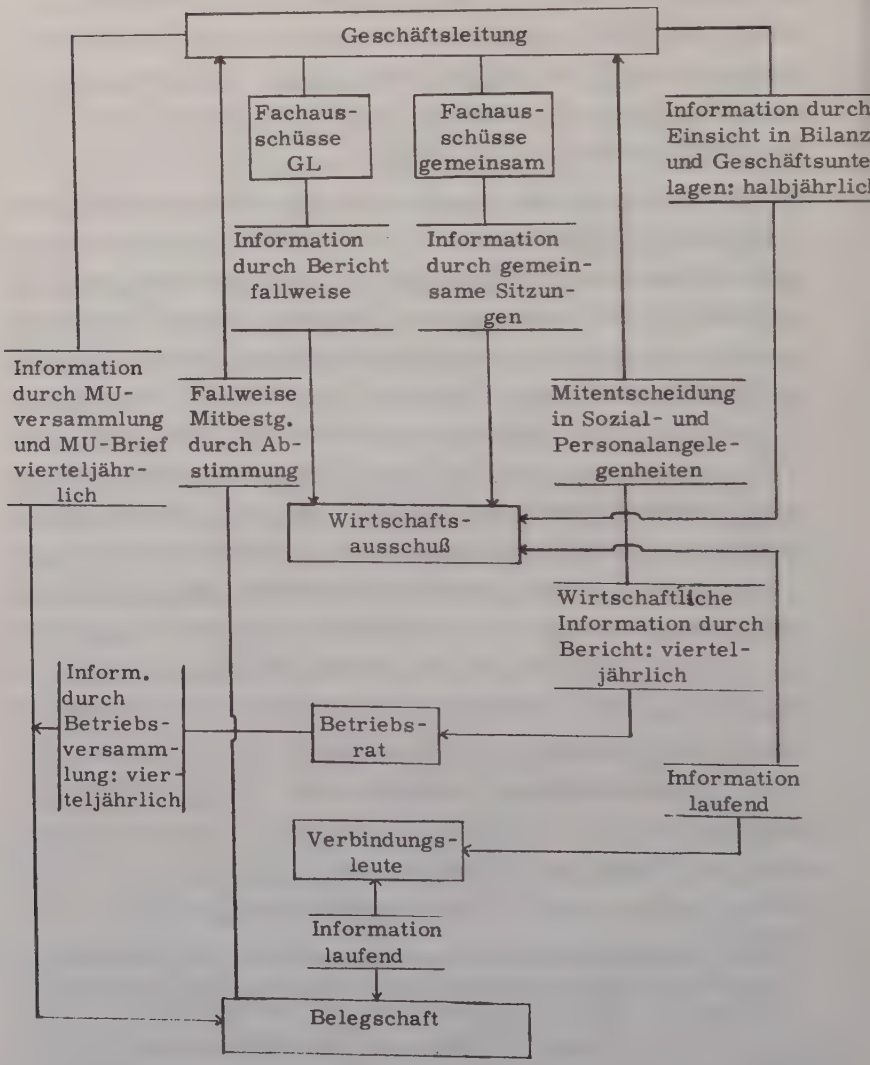
---

1) Die Darstellung der Ablauforganisation des Partnerschaftsbetriebes durch Schaubild 4 stützt sich ebenfalls auf den "Erfahrungsbericht" von Gert P. Spindler: Partnerschaft statt Klassenkampf ...

2) vgl. Gert P. Spindler: Partnerschaft statt Klassenkampf..., S. 30

3) Die Kommunikation zwischen Belegschaft und Verbindungsleuten entwickelte sich jedoch nicht wie geplant, weil die letzteren erhaltene Informationen nur in begrenztem Umfang an die Belegschaft weitergegeben haben, vgl. Gert P. Spindler: Partnerschaft statt Klassenkampf ..., S. 53

Schaubild 4: Formale Ablauforganisation eines Partnerschaftsbetriebes - Spindler-Werke



drei Monate zusammentritt, legt die Geschäftsleitung Berichte zu wirtschaftlichen Einzelproblemen vor. Informiert und konsultiert werden die Mitglieder des Wirtschaftsausschusses ferner durch Berichte der Fachausschüsse der Geschäftsleitung; außerdem erfolgt die Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Wirtschaftsausschuß durch gemeinsam gebildete Fachausschüsse, welche der Behandlung von Sonderfragen gewidmet sind. Darüber hinaus erhalten die Mitglieder des Wirtschaftsausschusses halbjährlich Einsicht in die Bilanz und in die Geschäftsunterlagen, ergänzt durch einen monatlichen Lagebericht. Diese Informationen gelten sämtlich als streng geheim und dürfen nur nach interner Absprache an "Außenstehende", d.h. "Nur-Mitunternehmer" sowie externe Gewerkschaftsdelegierte, weitergegeben werden[1].

Eine echte Mitentscheidungsbefugnis hat auch im Partnerschaftsbetrieb nur der Betriebsrat, wobei seine Kompetenz im wesentlichen der gesetzlichen Regelung entspricht. Als "gleichberechtigter Partner" hat er ein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich sozialer und personeller Angelegenheiten. Danach wirkt der Betriebsrat sowohl bei der Aufrechterhaltung der Arbeitsdisziplin mit als auch bei der Durchführung von Einstellungen und Entlassungen bzw. der Einführung neuer Entlohnungsmethoden. Der Betriebsrat übernimmt somit echte Funktionen der Betriebsführung. Daß er diese "Verantwortung" zu übernehmen bereit ist, bestätigt das Beispiel der Spindler-Werke, wonach der Betriebsrat die Interessen des Unternehmens bzw. der Geschäftsführung durchaus berücksichtigt hat, im Falle z.B. von Kurzarbeit und Entlassungen selbst gegen die Empfehlung der örtlichen Gewerkschaftsleitung[2].

---

1) Die auferlegte Geheimhaltungspflicht wird von den Arbeitnehmervertretern im Wirtschaftsausschuß anerkannt bzw. werden Verstöße sanktioniert; vgl. Gert P. Spindler: Partnerschaft statt Klassenkampf ..., S. 73

2) vgl. Gert P. Spindler: Partnerschaft statt Klassenkampf ..., S. 72 ff.; die Belegschaft identifizierte sich mit den Entscheidungen des Betriebsrats und brachte dies durch Austritte aus der Gewerkschaft sowie durch Abwahl von Gewerkschaftsmitgliedern anläßlich der Betriebsratswahl zum Ausdruck.

IV. Zur Kritik der betrieblichen Sozialpolitik

Auch die Diskussion der verfassungsorientierten betrieblichen Sozialpolitik kann sich nicht mit der Darstellung lediglich soziographischer Daten begnügen. Ähnlich der Analyse der durch die Gewerkschaftspolitik eingeleiteten Modifikation der Betriebsverfassung wird auch das System der "Partnerschaft im Betrieb" einer abschließenden Kritik unterzogen. Die Absicht dieser Kritik liegt einerseits darin, durch eine Gegenüberstellung von Intention und Wirklichkeit die strukturell bedingten Möglichkeiten und Grenzen einer so verstandenen betrieblichen Sozialpolitik aufzuzeigen. Andererseits wird der Versuch unternommen, die an ihren Zielen gemessene Rationalität dieser Politik zu untersuchen. Die Zweispurigkeit dieses Vorgehens soll überleiten zur Analyse der Grenzen der Variabilität der Betriebsverfassung.

1. Strukturelle Determinanten und ihre Auswirkungen

Gleich den gewerkschaftspolitischen Versuchen einer Modifikation der Betriebsverfassung sieht sich auch die verfassungsbezogene betriebliche Sozialpolitik den irreduziblen Bedingungen der betrieblichen Autoritätsstruktur gegenübergestellt, die zu überwinden nur um den Preis totaler Ideologisierung möglich ist. Dabei ist zusätzlich zu beachten, daß die Endziele der Unternehmer, entgegen den Intentionen der gewerkschaftlichen Mitbestimmungspolitik, letztlich ausschließlich durch die mutmaßlichen Interessen des "Unternehmens an sich" bestimmt sind.

Wie sich aus den beispielhaft herangezogenen Modifikationsversuchen zur Etablierung der "Partnerschaft im Betrieb" erkennen läßt, vollzieht sich sowohl hinsichtlich der Regelung des Zugangs zu den betrieblichen Führungspositionen als auch hinsichtlich der Ausgestaltung der Kompetenz dieser Spitzenpositionen kein Wandel, welcher das Verhältnis von Betriebsführung und Belegschaft grundsätzlich "partnerschaftlich" gestalten würde. Weder erfolgt eine Aufhebung des Lohnarbeits-

verhältnisses im Sinne einer Umwandlung in ein Gesellschafterverhältnis, noch erfolgt die Etablierung der "Partnerschaftsverfassung" durch Vereinbarung zwischen Betriebsführung und Belegschaft[1]. Vielmehr handelt es sich um mehr oder weniger oktroyierte Verfassungsänderungen, welche von den Führungspositionen gegenüber den nach wie vor untergeordneten Arbeitnehmern durchgesetzt werden.

Durch diesen Mangel eines Partnerschaftsverhältnisses im strengen Wortsinne bleibt auch die Regelung des Zugangs zu den betrieblichen Führungspositionen im wesentlichen unberührt, d.h. sie beschränkt sich auf die nachgeordneten Ränge der Hierarchie der Betriebsführung. Es ist kein Fall eines Partnerschaftsbetriebes erkennbar, in dem die Belegschaft an der Kontrolle des Zuganges zu den mit letzter Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen beteiligt ist. Insoweit als dieses Delegationsrecht ausschließlich der außerbetrieblichen Instanz "Eigentum" und nicht der innerbetrieblichen Instanz "Belegschaft" zusteht, ist auch die partnerschaftliche Betriebsverfassung heterokephal[2]. Rechnet man die Arbeitnehmervertreter in den gemeinsamen Gremien, wie z.B. Wirtschaftsausschuß und Fachausschüsse, sowie die Delegierten im Betriebsrat kraft Position zur Betriebsführung, so beinhaltet die partnerschaftliche Regelung der Betriebsverfassung lediglich eine partielle Kontrolle des Zuganges zu den nachgeordneten Führungspositionen.

Ähnlich ist es um die Teilhabe der Belegschaft an der betrieblichen Willensbildung als solcher bestellt. In keinem Falle hat die Belegschaft eine unmittelbare Mitentscheidungsbefugnis[3]. Die Beteiligung an der

---

1) Dies gilt auch für das Mitunternehmertum Spindlerscher Observanz; dem individuell abgeschlossenen "Mitunternehmervertrag" kommt lediglich der Rang eines Zusatzes zum Lohnarbeitsvertrag zu.

2) Diese Heterokephalie wird auch durch die Delegation des Betriebsratsvorsitzenden in die Geschäftsleitung, wie sie die Organisationsstruktur der Duisburger Kupferhütte vorsieht, grundsätzlich nicht überwunden.

3) Auch der Spindler-Plan gewährt der Belegschaft keine echte Mitentscheidungsbefugnis, da deren Votum für die Geschäftsleitung nicht verbindlich ist.

Kompetenz beschränkt sich vielmehr auf ein partielles Mitbestimmungsrecht in vorwiegend sozialen und personellen Angelegenheiten. Hinsichtlich ihres Umfanges geht diese mittelbare Mitentscheidungsbefugnis nicht über die in der Mitbestimmungsgesetzgebung niedergelegte Teilhabe an der betrieblichen Willensbildung hinaus, vielmehr bleibt sie im Falle der Spitzenpositionen, wie z. B. des Arbeitsdirektors sowie der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, sogar hinter jener zurück. Selbst wenn man jedoch diese Form der Beteiligung an den mit Entscheidungsbefugnis und erweitertem Informationsrecht ausgestatteten Positionen als Teilhabe der Belegschaft an der betrieblichen Willensbildung interpretieren will, so kann es sich doch lediglich um eine mittelbare Mitentscheidungsbefugnis handeln. Eine derartige Regelung setzt jedoch eine Identifikation der Interessen von Belegschaft und deren Repräsentanten voraus, welche weder objektiv noch subjektiv gegeben ist. Eine derartig ausgestaltete Beteiligung an der Kompetenz beschränkt sich nämlich auf einen relativ kleinen Kreis von Belegschaftsvertretern, welche zudem einer erhöhten Geheimhaltungspflicht hinsichtlich der erhaltenen Informationen sowie der Ergebnisse "vertraulicher Besprechungen" unterliegen[1]. Dadurch wird die Partnerschaft auf esoterische Zirkel reduziert, wobei die mittelbare Teilhabe der Belegschaft an der Kompetenz durch solche Arbeitnehmervertreter, welche durch zusätzliche Filtrierung des Informationsflusses einen Prestigegewinn erwerben wollen, faktisch auf ein Minimum beschränkt wird.

Nicht nur wenn man auf den Aufbau, sondern auch auf den Ablauf der Organisationsstruktur der Willensbildung im Partnerschaftsbetrieb Bezug nimmt, erkennt man die mangelnde Zweiseitigkeit, welche erst Partnerschaft im strengen Wortsinne charakterisiert. Durch ihre Teilhabe am Entscheidungs- und Anordnungsprozeß werden die Belegschaftsvertreter zu integrierenden Bestandteilen der Hierarchie der Betriebsführung. Der Positionswechsel präformiert die Orientierung

1) vgl. die herangezogenen Beispiele bei Gert P. Spindler: Partnerschaft statt Klassenkampf ..., S. 45 und 73

der Arbeitnehmerrepräsentanten und bezieht die Interessen des Managements in deren Erwartungsstruktur ein. Diese Identifikation mit den Führungsrollen bewirkt, in Verbindung mit der durch die Interessen des eigentumsdelegierten Teils der Betriebsführung gesteuerten Information, eine Veränderung der Einstellung der Belegschaftsvertreter, welche sie den Intentionen und Handlungszielen des Managements gefügiger macht[1].

Nachdem auch im Partnerschaftsbetrieb die Interessen von Betriebsführung und Belegschaft strukturell bedingt einander entgegengesetzt sind, kann durch die Einbeziehung der Belegschaftsrepräsentanten in die Hierarchie der Betriebsführung eine wirksame Vertretung der Arbeitnehmerinteressen nicht erfolgen. Weil eben die Betriebsführung nicht zugleich "Exponent von Kapital und Arbeit" ist, kann von einer zweiseitigen oder gar "kooperativen"[2] Betriebsverfassung nicht die Rede sein. Auch die partnerschaftliche Betriebsverfassung ist zuhöchst einseitig. Damit leistet die nach der Maxime "Partnerschaft im Betrieb" modifizierte Betriebsverfassung weder einen Beitrag zur Überwindung der dichotomischen Autoritätsstruktur noch zur Etablierung eines Industriebürgerrechtes im hier vorgetragenen Sinne. Ähnlich der Mitbestimmung bewirkt auch die Partnerschaft lediglich eine Erweiterung der Betriebsführung durch zusätzliche Positionen sowie eine Verschiebung der Kompetenzen innerhalb der Hierarchie des Managements.

Durch den Mangel einer zentralen Modifikation der Betriebsverfassung erklärt sich einerseits das Fehlen einer "partnerschaftlichen" Gemeinsamkeit der Interessen von Betriebsführung und Belegschaft; anderer-

---

1) vgl. Gert P. Spindler: Partnerschaft statt Klassenkampf ..., S. 36 f. und 71 f.; danach war im Falle von Entlassungen bzw. Freisetzung von Arbeitnehmern durch Rationalisierungsmaßnahmen der Betriebsrat sich seiner "Verantwortung" bewußt, d.h. er votierte im Sinne der Geschäftsleitung.

2) Terminus entstammt der Typologie von Otto Neuloh: Die deutsche Betriebsverfassung ..., S. 94 ff.; als "kooperativ" wird die dargestellte partnerschaftliche Betriebsverfassung der Duisburger Kupferhütte bezeichnet.

seits wird hierdurch die Absicht des Managements erklärbar, wonach die "Partnerschaft im Betrieb" vorwiegend zur Leistungssteigerung bzw. Produktivitätserhöhung und damit zur besseren Erreichung des Unternehmenszweckes beitragen soll. Als Zweckorganisation ist nämlich auch der Partnerschaftsbetrieb auf die Erfüllung des jeweiligen Unternehmenszieles ausgerichtet. Deshalb ist auch die besondere Zielsetzung der verfassungsbezogenen betrieblichen Sozialpolitik dem ökonomischen Prinzip unterworfen. Die Dosierung derselben erfolgt entsprechend den Erfordernissen der jeweiligen sozio-ökonomischen Situation, wobei Wirtschaftswachstum und die damit verbundene Verknappung von Arbeitskräften im Interesse des Unternehmens zu "Sozialleistungen" zwingen, welche von der Betriebsführung "innerlich" abgelehnt werden[1]. Partnerschaft, auch dort wo sie sich nicht in spezifischen institutionellen Regelungen der Betriebsverfassung niederschlägt, wird dann zur bloßen Worthülse der unternehmerischen Politik, welche auf relativ skrupellose Weise versucht, "Menschen unter geschickter Ausnutzung ihrer psychischen Disposition zu unfreiwilligen, ungewollten Leistungen zu veranlassen"[2].

Während demnach die verfassungsbezogene betriebliche Sozialpolitik weder eine Überwindung der dichotomischen Autoritätsstruktur noch eine Ranganhebung der Arbeitnehmer bewirkt, vermag sie dennoch einen Beitrag zur Regelung des betrieblichen Konflikts zu leisten. Durch die Schaffung von innerbetrieblichen Verhandlungsgremien können nicht nur die Absichten der Geschäftsleitung den Arbeitnehmern wirkungsvoller bekanntgegeben werden, sondern es kann auch die lediglich subjektiv vollziehbare, geglaubte Existenz einer "Partnerschaft" bzw. "Betriebsgemeinschaft" die Arbeitnehmervertreter sowie die Belegschaft den Intentionen der Betriebsführung geneigter machen[3]. Ob

1) vgl. Alfred Horstkotte: Was denken Belegschaften ..., S. 100

2) Christian von Ferber: Arbeitsfreude, Stuttgart 1959, S. 5

3) vgl. z. B. Gert P. Spindler: Partnerschaft statt Klassenkampf..., S. 71 ff.; danach konnten Maßnahmen, welche für die Belegschaft nachteilige Folgen hatten, im "Vertrauen" auf die Partnerschaft ohne Ausbruch offener Konflikte durchgesetzt werden.

aber dieses in sie gesetzte Vertrauen, gemessen an Status und Interessenlage der Arbeitnehmer, rational ist, wird nunmehr zu untersuchen sein.

2. Die betriebliche Sozialpolitik im Lichte rationaler Imperativa

Die Frage hinsichtlich der Rationalität der verfassungsbezogenen Sozialpolitik ist zu stellen vor dem Hintergrund ihrer vorgegebenen Zielsetzung. Rational kann diese Politik dann genannt werden, wenn sie zur Verwirklichung bestimmter Ziele, etwa der Etablierung eines Industriebürgerrechts bzw. der Verbesserung der Arbeitsbedingungen, einen wesentlichen Beitrag zu leisten vermag. Insbesondere durch den Vergleich mit der Leistungsfähigkeit anderer sozialpolitischer Ansätze läßt sich, aus der Perspektive der Arbeitnehmer, beurteilen, ob die betriebliche Sozialpolitik mit gleicher oder größerer Effizienz zur Erreichung von Arbeitnehmerzielen instrumental eingesetzt werden kann.

Auszugehen ist dabei von der Stellung des einzelnen Arbeitnehmers am Arbeitsmarkt und von dessen Chance, seine Interessen gegenüber der Betriebsführung bestmöglich durchzusetzen. Auch in der spätkapitalistischen Phase der wirtschaftlichen Entwicklung hat sich an der gesellschaftlichen Verteilung des rechtlichen und faktischen Eigentums an den Produktionsmitteln und damit an der durch jene verkörperten Verfügungsmacht über Konsumgüter[1] wenig geändert, wobei der um den Preis seiner physischen bzw. sozialen Existenz auf laufende Einkommenserzielung unbedingt angewiesene Industriearbeiter seinem Marktgegner grundsätzlich unterlegen ist. Ein Mittel, die Vorherrschaft der Unternehmer zu brechen, wurde von den Arbeitnehmern durch den Zusammenschluß zu Gewerkschaften mit Erfolg praktiziert, wobei das Ziel aller gewerkschaftlichen Organisation seit jeher in der Beherrschung des Arbeitsmarktes zu suchen ist. Verbesserung des sozio-ökonomischen Status der Arbeitnehmer durch Solidarität kann als Eckpfeiler arbeitnehmerischer Sozialpolitik gelten, deren

1) vgl. die Definition von "Kapital" bei Walter Eucken: Die Grundlagen der Nationalökonomie ..., S. 130

Effizienz nicht zuletzt durch weltweite Verbreitung erwiesen ist.

Wenn die betriebliche Sozialpolitik beabsichtigt, durch eine Modifikation der Betriebsverfassung sowie durch die Einräumung betriebsindividueller "Sozialleistungen" einen Wandel hinsichtlich der Beziehungen zwischen Betriebsführung und Belegschaft zu erzielen, so versucht sie hierdurch zugleich die allgemeine Solidarität der Arbeitnehmer einschließlich der Gewerkschaften - objektiv und subjektiv - zu durchbrechen und durch eine auf den Betrieb begrenzte "partnerschaftliche" Solidarität abzulösen. Wie gezeigt werden konnte, wird jedoch durch diese "Partnerschaft im Betrieb" das Lohnarbeitsverhältnis nicht durch ein Gesellschafterverhältnis im rechtlichen Sinne aufgehoben, so daß sich auch unter diesem Aspekt an dem konventionellen Unternehmer-Arbeiter-Verhältnis nichts geändert hat. Eine Ablösung der allgemeinen, durch die Gewerkschaft als Organisation manifestierte Solidarität der Arbeitnehmer durch eine auf den einzelnen Betrieb beschränkte Partnerschaft trägt deshalb nicht zur Stärkung, sondern im Gegenteil zur Schwächung der Stellung der Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt bei.

Es darf ferner nicht außer acht gelassen werden, daß die Betriebsführung ein partnerschaftliches Verhältnis zur Belegschaft vorwiegend nicht um derentwillen, sondern im eigenen, durch Identifikation mit dem "Unternehmen an sich" gleichgesetzten Interesse, zu erreichen versucht. Solange dieses "Unternehmen an sich" und die in dessen Struktur begründeten Erfordernisse den Interessen und Zielen der Arbeitnehmer entgegenstehen, wäre es von seiten der Betriebsangehörigen nicht rational, wenn sie ihre Interessen denjenigen des "Unternehmens an sich" und damit denen der Betriebsführung unterordnen würden. Der grundsätzliche Mangel einer derartigen betrieblichen Solidarität erweist sich ferner auch darin, daß ein "Partnerschaftsbetrieb", wie jeder andere Betrieb in einer Verkehrswirtschaft, ungeachtet seiner faktischen Marktlage, den Bedingungen des Wettbewerbs unterworfen ist, und daß deshalb die Unternehmensleitung hinsichtlich ihrer Handlungsziele genötigt ist, im Konfliktfalle erwerbswirtschaftlichen

vor "partnerschaftlichen" Überlegungen den Vorrang einzuräumen. Der durch die Unternehmer mit Hilfe der betrieblichen Sozialpolitik geförderte und durch die Gewerkschaften beklagte "Betriebsegoismus" ist deshalb, gewollt oder ungewollt, insoweit als er die allgemeine Solidarität der Arbeitnehmer aufzuheben versucht und sich in einer Erweiterung der Distanz zwischen Belegschaft und Gewerkschaft niederschlägt, in bezug auf die Durchsetzung von Interessen und Zielen der Arbeitnehmer nicht rational[1].

Die Gefahr einer "Solidaritätskollision" zwischen der Belegschaft und ihrer betrieblichen Vertretung einerseits sowie der Gewerkschaft andererseits besteht auch dort, wo die betriebliche Sozialpolitik hinsichtlich ihrer Zielsetzung nicht ausdrücklich gegen die Gewerkschaft als Organisation gerichtet ist[2]. Allein durch die anhand ihrer Erfahrungen berechtigten Befürchtung der Gewerkschaft, wonach "Sozialleistungen" in jeglicher Form eine Gefährdung der arbeitnehmerischen Solidarität bewirken, und ihrer infolgedessen ablehnenden Haltung gegenüber der betrieblichen Sozialpolitik, entsteht für die Gewerkschaft eine Gegensatzbeziehung zu der gegenüber solchen Sozialleistungen positiv eingestellten Belegschaft.

Ungleich gravierender empfindet jedoch die Gewerkschaft das hinter der partnerschaftlichen Modifikation der Betriebsverfassung vermutete Bestreben der Unternehmer, durch Schaffung von innerbetrieblichen Verhandlungsgremien die Gewerkschaft als überbetriebliche Interessenvertretung in ihrem Handlungsspielraum und letztlich in ihrer Existenz anzutasten. Unterstellt man, daß bei den Unternehmern solche Absichten bestehen, wobei deren weitverbreitete Abneigung gegenüber "betriebsfremder Einmischung" in betriebliche Angelegenheiten zur Stützung dieser Auffassung angeführt werden kann, so haben es jene

---

1) vgl. von seiten der Gewerkschaften Theo Tilders: Mitunternehmertum und gesamtwirtschaftliche Verantwortung ..., S. 680 ff.; danach wird die Partnerschaft als "Flucht in kindliche Abhängigkeit" gewertet.

2) vgl. Gert P. Spindler: Mitunternehmertum ..., S. 112, wonach die Gewerkschaft als Organisation grundsätzlich anerkannt wird.

generell oder fallweise in der Hand, durch entsprechende Maßnahmen der betrieblichen Sozialpolitik die Distanz zwischen Arbeitnehmern und Gewerkschaft zu vergrößern, um dadurch den Einfluß der letzteren einzuschränken und zugleich den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern. Letztlich würde eine derartige Entwicklung auf eine Schwächung der Stellung der Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt hinauslaufen, so daß auch unter diesem Aspekt eine Politik, welche den Rückzug der arbeitnehmerischen Solidarität auf den betrieblichen Bereich fordert, als den Zielen und Interessen der Arbeitnehmer unangemessen und damit als nicht rational beurteilt werden muß.

Weil durch die Modifikation der Betriebsverfassung nach dem Muster von "Partnerschaft im Betrieb" die Dichotomie der betrieblichen Autoritätsstruktur nicht wesentlich berührt wird, bleiben die alten Frontstellungen zumindest objektiv, d.h. bezogen auf die jeweiligen Positionen, erhalten. Damit bestehen unverändert Interessengegensätze, und aus diesem Grunde erscheint die verfassungsbezogene betriebliche Sozialpolitik in einem neuen Lichte. Wenn die vorgenannten Thesen zutreffen, dann kann es unter den "Partnern" keine gemeinsamen Interessen geben und dann müssen auch deren Einstellungen und Handlungsziele einander entgegenstehen, wofern sie jeweils rational formuliert sind. Deshalb sind auch die betriebsinternen "Partnerschaftsgremien" derselben Kritik zu unterwerfen wie die Institutionen der Mitbestimmung.

Wenn nämlich die Betriebsführung im mutmaßlichen Unternehmerinteresse bestimmte Maßnahmen für erforderlich hält, welche den Interessen der Belegschaft zuwiderlaufen, so wird sie versuchen, die betrieblichen Arbeitnehmervertreter von der Notwendigkeit der beabsichtigten Maßnahmen zu überzeugen, weil sie hierdurch eine größere Resonanz bei der Belegschaft erwartet[1]. Insofern als die Belegschaftsvertretung durch ihre Teilhabe an der Entscheidungsbefugnis einen

1) vgl. die zu Rationalisierungsmaßnahmen und Entlassungen bei Kurzarbeit erwähnten Beispiele bei Gert P. Spindler: Partnerschaft statt Klassenkampf ..., S. 36 f.

Positionswechsel erfährt und sich subjektiv ihrer neuen "Verantwortung" bewußt ist, rechtfertigt sie die von der Betriebsführung in sie gesetzten Erwartungen insoweit, als sie hinsichtlich der zu treffenden Entscheidungen deren Argumentation folgt und damit zugleich zu deren Erfüllungsgehilfen wird. Wenn die Belegschaft ihrerseits die derart vermittelten Intentionen der Betriebsführung eher zu akzeptieren bereit ist, dann verhält sie sich in bezug auf ihre eigentlichen, objektiven Interessen, welche denen der Unternehmensleitung entgegengesetzt sind, nicht rational. Sie erweist damit sowohl der Betriebsführung als auch ihren betrieblichen Repräsentanten eine "unlogische Loyalität", welche, gemessen an den jeweiligen positionsbedingten Interessen, ungerechtfertigt ist. Außerdem ist weder die Annahme von Zielen der Unternehmensleitung noch die Mitwirkung bei deren Durchsetzung seitens der Belegschaft bzw. deren Delegierten, sofern sie den Arbeitnehmerinteressen entgegenstehen, sinnvoll. Die betriebliche Sozialpolitik muß deshalb, bezogen auf die Ziele und Interessen ihrer Adressaten, als nicht rational beurteilt werden.

Obwohl ihrer Ideologie zufolge "der Mensch im Mittelpunkt stehen muß"[1], ist die betriebliche Sozialpolitik, auch die auf die Betriebsverfassung bezogene, wie eh und je um die Durchsetzung von Unternehmerinteressen bemüht. Aufrechterhaltung der Kooperation sowie Produktivitätserhöhung sind ihre vorrangigen Ziele. Damit bestimmen die Interessen des "Unternehmens an sich" und nicht die Arbeitnehmerinteressen den Umfang und die Dosierung der betrieblichen Sozialpolitik. Wie gezeigt wurde, steht der Arbeitnehmer auch im Partnerschaftsbetrieb lediglich in einem Lohnarbeitsverhältnis und ist daher primär Objekt, nicht Subjekt der betrieblichen Willensbildung. Die Belegschaft hat weder einen wesentlichen Anteil an der Kontrolle des Zuganges zu den betrieblichen Führungspositionen noch besteht Gleichrangigkeit hinsichtlich der Teilhabe am Entscheidungs- und Anordnungsprozeß. Beide, sowohl Kontrolle des Zuganges als auch Kontrolle der Kompetenz, liegen im wesentlichen beim Eigentum sowie dessen Delegierten, welche auch

---

1) Gert P. Spindler: Partnerschaft statt Klassenkampf ..., S. 81

über den jeweiligen materiellen Inhalt von "Partnerschaft im Betrieb" entscheiden.

Die Verfassung des Partnerschaftsbetriebes ist daher ebenso heterokephal wie diejenige anderer Wirtschaftsunternehmen, ja sie steht hierin sogar hinter den der gesetzlichen Mitbestimmung unterworfenen Unternehmen zurück. Was die betriebliche Sozialpolitik an zusätzlichen Leistungen für die Belegschaft im Gefolge hat, reicht nicht wesentlich über das hinaus, was die Mehrzahl der Wirtschaftsunternehmen in Phasen der Vollbeschäftigung und des damit verbundenen Arbeitskräftemangels aus personalpolitischen Gründen ohnehin ausschüttet. Schließlich sind die Arbeitnehmer auch im Partnerschaftsbetrieb vor dem Risiko des Verlustes ihres Arbeitsplatzes nicht sicher.

Objektcharakter und Fremdbestimmung kennzeichnen auch die Arbeit des "Mitunternehmers" im Partnerschaftsbetrieb. Daher bewirkt auch eine derartige Modifikation der Betriebsverfassung nicht die Realisierung des Zieles eines Industriebürgerrechts im hier vorgetragenen Sinne. Die Etablierung der "Partnerschaft im Betrieb" ist deshalb, bezogen auf das Ziel der Ranganhebung des Arbeitnehmers, ineffizient; das eingesetzte sozialpolitische Instrumentarium ist nicht zweckrational.

Dennoch soll nicht verkannt werden, daß die "Partnerschaft im Betrieb" einen sinnvollen Beitrag zur Regelung des betrieblichen Konflikts leisten kann. Im übrigen trägt auch diese Regelung als ein Steinchen zum Mosaik des generellen säkularen Trends der Betriebsverfassung bei, wonach die unbegrenzte zugunsten der begrenzten unternehmerischen Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis als vorläufigem Ergebnis dieses Prozesses aufgehoben wird.

Sechstes Kapitel: Die Grenzen der Variabilität der Betriebsverfassung

I. Begrenzte Verwendbarkeit der Betriebsverfassung als sozialpolitisches Instrument

In den vorausgegangenen Kapiteln wurden die unterschiedlichen Ansätze der Regelung von Zugang und Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen aufgezeigt. Dabei wurden sowohl historisch realisierte als auch formal mögliche Typen der Ausgestaltung der Betriebsverfassung in die Betrachtung einbezogen. Insoweit als eine weite Spanne von realisierten Formen bis zu den gedanklich möglichen Regelungen reicht, kann sinnvoll von einer Variabilität der Betriebsverfassung gesprochen werden.

Es wurde jedoch mehrfach darauf hingewiesen, daß diese Variabilität keineswegs unbegrenzt ist, so daß vielmehr lediglich von einer spezifischen Variationsbreite der Betriebsverfassung die Rede sein kann. Die Grenzen, welche diese Variationsbreite markieren, sind jedoch, insofern sie durch die sozio-ökonomische Umgebung des Betriebes präformiert und determiniert werden, ihrerseits flexibel. Wie gezeigt werden konnte, ist der Betrieb keineswegs ein autonomes Sozialgebilde, sondern er wird als Sub-System im Rahmen eines umfassenden Sozialzusammenhanges durch dessen Normen im weitesten Sinne determiniert. In dem Maße wie diese Normen, etwa die rechtliche und sozio-ökonomische Organisation der Gesamtgesellschaft, in den Betrieb eingreifen, werden sie für den letzteren als gesamtgesellschaftliche Entscheidungen zu relativ unbeeinflußbaren Daten, welche zugleich die Grenzen seiner Verfassung markieren. Neben diesen externen Normen sind es die Erfordernisse des "Unternehmens an sich", welche als interne Daten berücksichtigt werden müssen und welche ihrerseits der Variationsbreite der Betriebsverfassung Grenzen ziehen. Neben diesen, durch den Betrieb sowie dessen sozio-ökonomische Umgebung gesetzten Daten, sind ferner die durch die Organisationsstruktur der

Arbeitnehmer vorgegebenen Daten zu beachten, welche in irgend einer Form jede Regelung der Betriebsverfassung beeinflussen und somit ebenfalls der Variabilität derselben Grenzen ziehen. Weil diese Daten in das Kalkül jeglicher Sozialpolitik, welche die Modifikation der Betriebsverfassung anstrebt, als unabhängige Größen einzubeziehen sind, sollen sie im folgenden als "quasi-objektive" Grenzen der Durchsetzbarkeit spezifischer Modifikationen der Betriebsverfassung untersucht werden.

Die Variationsbreite der Betriebsverfassung wird aber nicht nur durch quasi-objektive Daten markiert, sondern auch durch Bedingungen, welche insoweit zu berücksichtigen sind, als man die sozialpolitischen Intentionen hinsichtlich ihrer Rationalität untersucht. Bereits mehrfach wurde darauf hingewiesen, daß jegliche auf die Modifikation der bestehenden Formen der Betriebsverfassung gerichtete Sozialpolitik, ungeachtet ihrer Initiatoren, nicht Endziel, sondern allenfalls Zwischenziel oder Mittel entsprechender Aktivitäten darstellt. Aus diesem Grunde erscheint es sinnvoll, die Betriebsverfassung, wofern sie Gegenstand sozialpolitischer Maßnahmen ist, als Instrument zur Realisierung einer spezifischen Zielsetzung aufzufassen. Im Rahmen einer Sozialpolitik, welche sich unter anderem die Erweiterung der materiellen Rechte der Arbeitnehmer im Betrieb zum Ziel setzt, kann sich sehr wohl erweisen, daß die Modifikation der Betriebsverfassung lediglich innerhalb bestimmter Grenzen vorgenommen werden darf, wenn immer die betreffende sozialpolitische Zweck-Mittel-Kombination der Maxime genügen soll, rational zu sein. Rational soll in diesem Kontext jede Politik genannt werden, welche auf die Realisierung eines spezifischen Zielsystems gerichtet ist, "und dabei den höchsten Erfolgsgrad erreicht, der unter den jeweiligen Umständen möglich ist"[1]. Wenn tatsächlich die Betriebsverfassung als Instrument jenseits bestimmter Grenzen optimal nicht einzusetzen ist, so kann sinnvoll von den Grenzen der Variationsbreite der Betriebsverfassung

---

1) Herbert Giersch: Allgemeine Wirtschaftspolitik ..., S. 22

hinsichtlich der Rationalität der betreffenden Sozialpolitik gesprochen werden. Die Beachtung von Zielkollisionen und Unangemessenheit der Instrumente kann lediglich dazu zwingen, Überlegungen hinsichtlich "zweit-bester Lösungen"[1] anzustellen, welche ein sozialpolitisches Maximalprogramm in ein situationsgerechtes Optimalprogramm transformieren können.

Die Grenzen der Variabilität der Betriebsverfassung unter dem Aspekt der Durchsetzbarkeit bestimmter Zielsetzungen einerseits, der Rationalität sozialpolitischer Programme andererseits, sowie unter Beachtung der mit historisch realisierten Modifikationen gesammelten Erfahrungen aufzuzeigen, wird Gegenstand der folgenden Abschnitte sein. In dem abschließenden Kapitel wird dann der Versuch unternommen, nach der Methode "zweit-bester" Lösungen eine Modifikation der verfassungsbezogenen Sozialpolitik zu entwerfen, welche den Bedingungen der Rationalität zu genügen vermag.

II. Grenzen hinsichtlich der Durchsetzbarkeit institutioneller Modifikationen

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß die als quasi-objektiv bezeichneten Grenzen jedem sozialpolitischen Programm, welches die Betriebsverfassung als Plattform der Regelung des betrieblichen Konflikts sowie der Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen zu manipulieren versucht, nur einen bestimmten Spielraum gewähren, wofern das Programm nicht utopische, sondern grundsätzlich realisierbare Ziele anstrebt. Bei der Untersuchung der quasi-objektiven Grenzen ist zu unterscheiden zwischen denjenigen, welche dem "Unternehmen an sich" inhärent sind sowie denjenigen, welche der Struktur der am Betrieb beteiligten Gruppen, insbesondere der Eigentümer und Arbeitnehmer, entstammen.

---

1) Begriff entstammt Elisabeth Liefmann-Keil: Ökonomische Theorie der Sozialpolitik, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1961, S. 31

1. Betriebsbedingte Grenzen

Die betriebsbedingten Grenzen der Variabilität der Betriebsverfassung werden gezogen durch die Imperativa des "Unternehmens an sich". Wie schon an anderer Stelle dieser Untersuchung dargelegt worden ist, setzt das auf Kontinuität bzw. Wachstum gerichtete Interesse des Unternehmens der Modifikation der Betriebsverfassung bestimmte Grenzen. Im Strauß pluralistischer und damit zugleich antagonistischer Interessen erfordert das spezifische Interesse des Betriebes eines Anwaltes, welcher jenes gegenüber den Interessen der anderen am Betrieb beteiligten Gruppen vertritt und zugleich abschirmt. Diese Grenzen der Regelung von Zugang und Kompetenz werden markiert durch das Postulat der Neutralität des betrieblichen Willensbildungsprozesses; demnach ist eine Regelung der Betriebsverfassung, insbesondere der Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis, nur insoweit angemessen, als sie der Realisierung des genannten Unternehmenszieles keine zusätzlichen Hemmnisse bereitet. Insbesondere verbietet dieser Imperativ, einer der am Betrieb beteiligten Gruppen einen derartigen Einfluß auf die Betriebsführung bzw. deren Politik einzuräumen, welcher die Realisierung von Einzelinteressen in einem Maße gestatten würde, das die Kontinuität des Unternehmens gefährden könnte.

Wenn immer die Kontinuität bzw. das Wachstum des Unternehmens als Zielsystem angenommen wird, so verbietet sich die Etablierung von betriebsexternen Interessenten, sowohl der "Nur-Eigentümer" als auch der Gewerkschaften, innerhalb der Hierarchie der Betriebsführung über den Grad hinaus, welcher dem Imperativ der Neutralität des betrieblichen Entscheidungsprozesses nicht mehr entspricht. Weil das Unternehmen eben kein potentiell autarkes, sondern ein von seiner sozio-ökonomischen Umwelt grundsätzlich abhängiges Gebilde ist, bedarf es zur Sicherung seiner Kontinuität stets eines Führungsstabes, welcher sich den Datenänderungen dieses Spannungsfeldes mit der nötigen Elastizität anpassen kann, ohne hierbei durch einseitige Rücksichtnahme auf spezifische Einzelinteressen gehemmt zu sein.

Eine weitere betriebsbedingte Grenze der Variationsbreite der Betriebsverfassung ist in der Organisationsstruktur der Unternehmensleitung zu suchen. Diese Grenze ist insofern "systembezogen"[1], als die Struktur der Betriebsführung in den jeweiligen Wirtschaftssystemen der westlichen Welt sehr unterschiedlich ausgestaltet ist. So ist etwa das europäische Management im Vergleich zum amerikanischen relativ unterbesetzt; ferner ist der Entscheidungsprozeß selbst überaus zentralisiert und die Inhaber von Führungspositionen sind mit Routine-Angelegenheiten überhäuft, welche anderwärts an nachgeordnete Positionen delegiert werden[2]. Ein dergestalt unterbesetztes und zugleich überzentralisiertes Management, welches durch eine vergleichsweise unterentwickelte vertikale und horizontale Organisationsstruktur gekennzeichnet ist, zieht einem sozialpolitischen Programm, welches eine Beteiligung der Arbeitnehmer am Prozeß der betrieblichen Willensbildung anstrebt, relativ enge Grenzen. Der Grund hierfür ist im wesentlichen in einer nur rudimentär durch Stabspositionen unterstützten Linienorganisation des Managements zu suchen, welche dem "Experten" zwangsläufig eine bevorzugte Stellung einräumt. Wenn nämlich die Spitzenpositionen systembedingt mit sogenannten Experten besetzt werden müssen, wofern sie ihre Funktionen effizient erfüllen sollen, dann sind etwa Arbeitnehmerdelegierte als Nicht-Fachleute kaum in der Lage, von den ihnen im Rahmen eines Mitbestimmungssystems eingeräumten Befugnissen wirksam Gebrauch zu machen. Darüber hinaus wird die Kontrolle der Entscheidungen des Managements außerordentlich erschwert.

Wenn es zutrifft, wie Burnham[3] meint, daß die Inhaber von Spitzenpositionen im Betrieb grundsätzlich kein Expertenwissen, sondern

---

1) Begriff stammt von Erich Gutenberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre ..., S. 10

2) vgl. hierzu Frederick H. Harbison und Eugene W. Burgess: Modern Management in Western Europe, in: The American Journal of Sociology, Band LX (1954), S. 16

3) James Burnham: Das Regime der Manager ..., S. 100

allgemein-kombinatorische Fähigkeiten aufweisen müssen, so können sie ihre Funktionen befriedigend nur erfüllen, wenn ihnen ein Stab von Experten zur Beratung beigegeben wird. Weil aber das, was für die differenzierte Organisationsstruktur des amerikanischen Managements zutreffen mag, nicht einfach auf deutsche Verhältnisse übertragen werden kann, müssen hier die Spitzenpositionen der Betriebsführung vorwiegend mit Experten besetzt werden. Während prinzipiell jede Entscheidung ohne besondere Fachkenntnis getroffen werden kann, sofern durch eine hinreichend ausgedehnte Information die zu treffende Entscheidung auf die einfache Alternative vom Typ "ja - nein" zugespitzt formuliert wird, erschwert die Organisationsstruktur der deutschen Betriebsführung die Entscheidung lediglich durch "gesunden Menschenverstand". Zugleich erschwert diese Organisationsstruktur eine Mitentscheidung bzw. Kontrolle durch Arbeitnehmerdelegierte. Um diese betriebsbedingten Grenzen der Variabilität der deutschen Betriebsverfassung zu beseitigen, bedürfte es vorweg einer Neuorganisation des Managements.

2. Interessenbedingte Grenzen

Stellung und Struktur der am Unternehmen beteiligten Gruppen, insbesondere der Eigentümer und Arbeitnehmer, schaffen ihrerseits Grenzen hinsichtlich der Variationsbreite der Betriebsverfassung. Um mit den ersteren zu beginnen, so wird jede Regelung der Betriebsverfassung auf die besondere Beziehung des Eigentums zum Unternehmen Rücksicht nehmen müssen. Dies gilt nicht nur für die in Vergangenheit und Gegenwart zu beobachtende Präponderanz des Eigentums, welche ihm eine Schlüsselposition hinsichtlich der Regelung von Zugang und Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen eingeräumt hat. Vielmehr ist auch für die Zukunft aus den Bedingungen und der Modalität der industriellen Produktionsweise, deren organisatorischem Verbund von Produktionsmitteln und menschlicher Arbeitskraft mit Hilfe finanzieller Investition, ein Übergewicht des Eigentums hinsichtlich der Kontrolle der Betriebsführung abzuleiten. Wer immer der

Investor sein möge, sowohl der private als auch der staatliche wird sich die Kontrolle über seinen monetären Einsatz nicht wesentlich entziehen lassen. Dies gilt insbesondere für ein Wirtschaftssystem, welches die Produktion nicht um ihrer selbst willen betreibt, bei dem vielmehr jede Veranstaltung auf betrieblicher Basis unter dem Primat des ökonomischen Tauschprinzips die Durchsetzung spezifischer Einzelziele der am Unternehmen beteiligten Gruppen verfolgt.

Der Anspruch der Eigentümer im rechtlichen Sinne auf bevorzugte Teilhabe an der betrieblichen Willensbildung gilt auch unter den Bedingungen des durch die Trennung von Eigentum und Kontrolle gekennzeichneten spät-kapitalistischen Wirtschaftssystems. In einem Unternehmen jedoch, in welchem die Kompetenz faktisch weitgehend auf angestellte Manager übergegangen ist, kann ein uneingeschränktes und ausschließliches Kontrollrecht der funktionslos gewordenen Eigentümer, unter Berufung auf "Privatautonomie", nicht mehr beansprucht werden. Insoweit als jedoch die geltende, auf der Institution des Eigentums als Legitimitätsbasis aufgebaute Rechtsordnung der faktischen Unabhängigkeit der Betriebsführung vom Eigentum nicht Rechnung trägt, betreibt die Betriebsführung "bloße de-facto-Machtausübung", d.h. die betrieblichen Führungspositionen sind zu "Leerstellen der Herrschaft" reduziert worden[1].

Eine dergestalt bedingte "Illegitimität der Managerherrschaft" kann ihrerseits Anlaß geben zu Forderungen nach einer partiellen oder totalen Ausschaltung des Eigentums hinsichtlich der Kontrolle des Zuganges sowie der Kompetenz der Betriebsführung[2]. Diese Forderung nach einer Modifikation der Betriebsverfassung, welche zur Beseitigung des exklusiven Einflusses des Eigentums führt, erscheint jedoch unter Berücksichtigung des derzeitigen gesamtgesellschaftlichen

---

1) vgl. Helmut Schelsky: Berechtigung und Anmaßung in der Manager-Herrschaft, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 1. Jahrgang (1950), S. 137 f.

2) vgl. neuerdings François Bloch-Lainé: Pour une réforme de l'entreprise, Paris 1963, insbesondere S. 57

Kräfteverhältnisses lediglich innerhalb enger Grenzen realisierbar. So wie in Vergangenheit und Gegenwart kein Wirtschafts- und Sozialsystem erkennbar ist, welches die Kontrolle über die ökonomischen Basen den Investoren, privaten wie staatlichen, entzogen hat, so ist auch für die Zukunft keinerlei Möglichkeit erkennbar, die Schlüsselpositionen der Eigentümer in einem Maße aufzuheben, welches deren Einfluß formell und materiell wesentlich einschränkt. Das Ziel einer autokephalen Betriebsverfassung erscheint daher in seiner reinsten Form des exklusiven Belegschafts-Kontrollrechts als absolut unrealisierbar. Autokephalie kann im Betrieb allenfalls partiell verwirklicht werden.

Auch in der Struktur der Arbeitnehmer ist ein Hemmnis auf dem Wege zur demokratisch-autokephalen Betriebsverfassung zu suchen. Die Verwirklichung einer autokephalen Betriebsverfassung im strengen Sinne, d.h. Selbstherrschaft im Industriebetrieb, setzt die Ausschaltung aller außerbetrieblichen Instanzen hinsichtlich der Kontrolle der Betriebsführung voraus. Gerade in der Existenz der Gewerkschaften sowie der von ihrer Bürokratie betriebenen Politik ist ein weiteres wesentliches Hindernis hinsichtlich der Etablierung von Autokephalie im Betrieb zu erblicken. Wie gezeigt worden ist, zeichnet sich gerade die jüngste Geschichte der gewerkschaftlichen betriebsbezogenen Sozialpolitik durch eine gesteigerte Aktivität aus, welche auf eine wesentliche Beteiligung der Gewerkschaften am Prozeß der betrieblichen Willensbildung gerichtet ist. Der Drang nach "Teilhabe an der Verantwortung" hat sich so intensiv im gewerkschaftspolitischen Zielsystem niedergeschlagen, daß der Versuch einer Reduktion der gewerkschaftlichen Aktivitäten auf eine betriebsexterne Position deren heftigen Widerstand hervorrufen würde. Ein derartiger Drang nach "Verantwortung", d.h. größerem Einfluß auf die Betriebsführung, manifestiert sich nicht zuletzt in der durch staatliche Intervention mit Hilfe der Mitbestimmungsgesetze erwirkten Verankerung der Gewerkschaften in der Hierarchie der Betriebsführung. Unter Berücksichtigung ihrer derzeitigen Interessenlage steht die auf diese Weise begründete

Machtstellung der Gewerkschaft dem Ziel einer ausschließlich auf der innerbetrieblichen Instanz "Belegschaft" beruhenden Legitimierung der Betriebsführung als kaum zu überwindendes Hindernis entgegen. Insoweit als auch die Gewerkschaften neben den Eigentümern an der Aufrechterhaltung bzw. Erweiterung ihrer Machtstellung innerhalb der Betriebsführung interessiert sind, markieren sie ihrerseits die interessenbedingten Grenzen der Variabilität der Betriebsverfassung.

III. Grenzen hinsichtlich der Rationalität institutioneller Modifikationen

Neben den quasi-objektiven sind als weitere diejenigen Grenzen der Variationsbreite der Betriebsverfassung zu nennen, welche die Rationalität eines spezifischen sozialpolitischen Programms betreffen. Auf das Ziel der Umwandlung von Fremd- in Eigenherrschaft im Betrieb übertragen kann das Postulat der Rationalität die Formulierung bzw. Durchsetzung eines sozialpolitischen Programms verbieten, wenn nicht unbeabsichtigte Nebenwirkungen eintreten sollen. Der Verwirklichung dieses Zieles sind rationale Grenzen gezogen einerseits durch die Stellung und Bedeutung, welche der Gewerkschaft für die Arbeitnehmer im sozio-ökonomischen Spannungsfeld des Wirtschaftssystems zukommen; andererseits sind es die in der betrieblichen Autoritätsstruktur angelegten Bedingungen, welche dem instrumentalen Einsatz der Arbeitnehmervertretung als Institution rationale Grenzen ziehen.

Bei der folgenden Diskussion ist zu beachten, daß sie als rationale Zweck-Mittel-Analyse niemals über die Berechtigung spezifischer sozialpolitischer Programme urteilen kann. Wohl aber kann sie versuchen, diejenigen Nachteile aufzuzeigen, welche mit der Durchsetzung einer bestimmten Zielsetzung in Kauf genommen werden müssen. Unter diesem Vorbehalt erfolgt die Untersuchung der Grenzen hinsichtlich der Rationalität spezifischer institutioneller Modifikationen der Betriebsverfassung.

1. Grenzen hinsichtlich der Verankerung der Gewerkschaft im Betrieb

Anders als im quasi-objektiven Sinne sind der Gewerkschaft hinsichtlich ihrer betriebsbezogenen Sozialpolitik und damit zugleich hinsichtlich der Variationsbreite der Betriebsverfassung rationale Grenzen insofern gezogen, als die spezifische Funktion der Gewerkschaft mit dem Ziel ihrer Verankerung in der Hierarchie der Betriebsführung letztlich unvereinbar ist. Dazu bedarf es vorweg einer ergänzenden Bemerkung zur Funktion der Gewerkschaft in der Wirtschaftsordnung.

Die Gewerkschaft stellt eine Organisationsform dar, welche in ihrer Existenz aufs engste mit dem Wesen des kapitalistischen Wirtschaftssystems verknüpft ist. Wie bereits erwähnt worden ist, war es der Versuch, die erdrückende Überlegenheit der Unternehmer hinsichtlich der Regelung der Arbeitsbedingungen und -entgelte sowie die hierdurch bedingte Asymmetrie des Lohnarbeitsverhältnisses mit Hilfe des gewerkschaftlichen Zusammenschlusses zugunsten der Arbeitnehmer zu verändern. Durch das Bestreben, ein Gegengewicht gegenüber der potentiellen Überlegenheit der Unternehmer am Arbeitsmarkt zu schaffen, erhält die Gewerkschaft bis zum heutigen Tage ihren letzten Sinn, ungeachtet der mannigfachen Facetten, in denen sie im sozio-ökonomischen Alltag auftritt. Vor diesem Hintergrund sind letztlich auch ihre politischen Aktionsziele zu beurteilen. Dies gilt insbesondere für eine Gewerkschaftspolitik, welche die Modifikation der Betriebsverfassung verfolgt.

Damit haben wir den Anschluß an unseren eigentlichen Gegenstand wiedergefunden. Insbesondere ist zu prüfen, wobei auf die Untersuchung der gewerkschaftlichen Mitbestimmungspolitik verwiesen wird, ob eine Modifikation, welche eine Verankerung der Gewerkschaft im Betrieb und dessen Führungspositionen beinhaltet, mit der Funktion der Gewerkschaft als permanenter Opposition überhaupt vereinbar ist.

Eine Erweiterung der materiellen Rechte der Betriebsangehörigen mit Hilfe der Modifikation der Betriebsverfassung gewerkschaftlicher Observanz kann grundsätzlich auf zweifache Weise erfolgen. Einerseits kann die Gewerkschaft versuchen, auf überbetrieblicher Ebene eine Modifikation der Grundelemente der Betriebsverfassung zu erreichen. Andererseits kann sie den Versuch unternehmen, durch betriebsinterne Beteiligung am Prozeß der betrieblichen Willensbildung eine Modifikation von Zugang und Kompetenz der Führungspositionen zu erzielen. Während der erste Ansatz gewerkschaftlicher Politik vorwiegend für die angelsächsischen Länder, insbesondere die Vereinigten Staaten, typisch ist, ging die deutsche Gewerkschaftspolitik im wesentlichen den zweiten Weg. Daß eine so geartete Politik jedoch in Konflikt mit der Funktion der Gewerkschaft als solcher geraten muß, und daß diese Politik keineswegs das Prädikat "rational" verdient, ist nunmehr zu zeigen.

Eine betriebsintern orientierte Politik birgt für die Gewerkschaft Gefahren in mehrfacher Hinsicht, welche sich als strukturell bedingt überhaupt nicht ausschließen lassen. Im wesentlichen besteht die Gefahr jeder "verantwortungsorientierten" Politik in der Einschränkung des gewerkschaftlichen Aktionsspielraumes. Hinsichtlich der Verankerung der Gewerkschaft in der Hierarchie der Betriebsführung konnten anläßlich der Diskussion der Mitbestimmung Nachteile aufgezeigt werden, welche gelegentliche Vorteile weitaus überwiegen, so daß sich letztlich eine auf Beteiligung an der betrieblichen Autorität gerichtete Gewerkschaftspolitik als ineffizient und damit als nicht rational erweist.

Jede Beteiligung der Gewerkschaft an der betrieblichen Willensbildung bedeutet für jene zugleich Übernahme von Verpflichtungen gegenüber dem "Unternehmen an sich". Ungeachtet der Kompetenzen, mit denen die betrieblichen Führungspositionen ausgestattet sind und ungeachtet der Verhaltensorientierung, welche die Gewerkschaftsdelegierten hegen mögen, als integrierender Bestandteil der Betriebsführung unterliegen sie zugleich deren dominanten Erwartungen. Wie gezeigt worden ist, wird diese Bindung ihres Aktionsspielraumes seitens den von der Gewerkschaft vertretenen Betriebsangehörigen deutlich perzipiert;

sie beeinträchtigt ferner deren Vertrauen in ihre Interessenvertretung. Zugleich ist mit der Übernahme von Führungspositionen die Teilhabe an der Verantwortung für das Funktionieren des Betriebes verbunden. Damit übernimmt jedoch die Gewerkschaft nicht nur die Verantwortung für die Kontinuität und Effizienz des Produktionsprozesses, wodurch sie vornehmlich die Interessen ihrer Antagonisten unterstützt; vielmehr ist sie gezwungen, und hierin liegt die Crux jeglicher Mitbestimmungspolitik, sich von Fall zu Fall gegen die Interessen der von ihr Vertretenen zu wenden. Mag auch subjektiv die Absicht bestehen, mit Hilfe der Teilhabe an der betrieblichen Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis für die Arbeitnehmer vorteilhaft zu wirken, so muß doch die Verankerung in der Betriebsführung deren Gesetzen gehorchen und kann somit allenfalls korrektiv zur Durchsetzung von Arbeitnehmerzielen beitragen.

Diese empirisch belegten Folgen einer verfassungsbezogenen Gewerkschaftspolitik berechtigen zu den geäußerten Bedenken hinsichtlich der Formulierung einer Politik, welche von dem Wunsch nach Verantwortung getragen ist. Bei einer Abwägung der Vor- und Nachteile, welche mit der Verankerung der Gewerkschaft in der Betriebsführung verbunden sind, scheinen die letzteren durchaus zu überwiegen. Jegliche Übernahme von "Verantwortung" schließt reine Interessenvertretung aus; deshalb bedeutet Amtsträgerschaft im Betrieb für die Gewerkschaft eine selbstverschuldete Beeinträchtigung ihrer eigentlichen Funktion, welche die Verbesserung des sozio-ökonomischen Status der Arbeitnehmer zum Ziel hat. Die auf Mitbestimmung gerichtete Gewerkschaftspolitik ist daher nicht rational. Desgleichen findet die Variabilität der Betriebsverfassung - unter rationalem Aspekt - dort ihre Grenzen, wo sich für die Arbeitnehmer im Vergleich zum derzeitigen Status quo nachteilige Folgen einstellen.

2. Grenzen hinsichtlich der instrumentalen Einsatzfähigkeit der betrieblichen Arbeitnehmervertretung

Nicht nur die Gewerkschaftspolitik im besonderen, sondern jedes sozialpolitische Programm, welches eine Beteiligung der Arbeitnehmer an der betrieblichen Willensbildung anstrebt, kann hinsichtlich seiner Zielrationalität kritisiert werden. Unter diesem Aspekt ist daher als weitere rationale Grenze der Variabilität der Betriebsverfassung die Rückwirkung der betrieblichen Autoritätsstruktur auf das Verhältnis von Belegschaft und innerbetrieblicher Arbeitnehmervertretung anzuführen.

Wie gezeigt werden konnte, besteht das Kernproblem jeglicher betriebsinternen Arbeitnehmervertretung aus den Konsequenzen, welche mit der dichotomischen betrieblichen Autoritätsstruktur verbunden sind. Jede Etablierung einer Belegschaftsvertretung ist unvermeidlich verquickt mit der Einbeziehung der Repräsentanten in die Hierarchie der Betriebsführung. Hieraus resultiert letztlich die "Unlösbarkeit des Repräsentationsproblems im Betrieb" im hier vorgetragenen Sinne. Die Irreduzierbarkeit der Dichotomie der betrieblichen Autoritätsstruktur bewirkt eben einen Positionswechsel der am Entscheidungs- und Anordnungsprozeß beteiligten Arbeitnehmervertreter, wodurch diese in das System der privilegierten betrieblichen Positionen einbezogen werden. Die Übertragung von Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis auf Belegschaftsvertreter drängt diese zugleich in eine Gegensatzbeziehung zu den übrigen nichtentscheidungsbefugten Betriebsangehörigen. Jede Ausstattung der Belegschaftsvertretung mit Kompetenz bewirkt deshalb zugleich die Schaffung einer konfliktträchtigen Beziehung zwischen jener und den von ihr Vertretenen.

Versucht man demnach eine sozialpolitische Zielsetzung, welche mit Hilfe der Etablierung einer Belegschaftsvertretung die Modifikation von Autoritätsstruktur und Verfassung des Betriebes im Sinne des demokratisch-autokephalen Typus herbeiführen will, hinsichtlich deren Rationalität und Leistungsfähigkeit zu beurteilen, so erbringen die angeführten negativen Folgen den Nachweis für die Ineffizienz und

Unangemessenheit dieser Zweck-Mittel-Kombination. Sinnvoll ist weder die Unterstützung der Interessen und Ziele der Betriebsführung durch die Belegschaftsvertretung, wofern die Teilhabe an der "Verantwortung" um den Preis des Verzichtes auf reine Interessenvertretung erkauft werden muß, noch ist die Teilhabe an der betrieblichen Autorität rational, wenn sie im Verhältnis von Belegschaft und deren innerbetrieblichen Vertretung die Schaffung einer zusätzlichen Konfliktquelle bedeutet.

Die Konsequenzen hinsichtlich der Teilhabe an der betrieblichen Willensbildung mit Hilfe der Etablierung einer betriebsinternen Belegschaftsvertretung markieren deshalb dort eine rationale Grenze der Variabilität der Betriebsverfassung, wo sie sich zum Nachteil des Verhältnisses von Belegschaft und deren Repräsentanten auswirken. Obwohl die Etablierung einer mitentscheidungsbefugten Belegschaftsvertretung, wie die Darstellung der durch Gewerkschaftspolitik und betriebliche Sozialpolitik bewirkten Modifikationen der Betriebsverfassung beweist, kein unüberwindliches Hindernis bedeutet, ziehen dennoch die mit dieser Zielsetzung verknüpften negativen Nebenerfolge einem derartigen sozialpolitischen Programm und damit zugleich der Variationsbreite der Betriebsverfassung enge rationale Grenzen.

IV. Begrenzte Variabilität der Betriebsverfassung

Bei dem Versuch, die Grenzen der Variabilität der Betriebsverfassung aufzuzeigen, sind eine Reihe von Fakten und Normen erkennbar geworden, welche der beliebigen Modifikation der Betriebsverfassung entgegenstehen. Wenn dabei diese Grenzen sich im wesentlichen auf eine zweidimensionale Struktur reduzieren lassen, so soll hierdurch keineswegs zum Ausdruck gebracht werden, daß sie in der "Natur der Sache" im absoluten Sinne gelegen sind; vielmehr variieren sie je nach den sozio-ökonomischen Daten, in die der Betrieb eingebettet ist. Thesen über die Grenzen der Variationsbreite der Betriebsverfassung sind

insoweit zu relativieren, als sie sich auf ein spezifisches Wirtschafts- und Sozialsystem beziehen. Systemindifferenter Charakter - und damit Invarianz - kommt lediglich denjenigen Grenzen der Variabilität der Betriebsverfassung zu, welche die Interessen des "Unternehmens an sich" sowie die rationale Einsatzfähigkeit der betrieblichen Arbeitnehmervertretung tangieren.

Besonders klar treten die als Begrenzung genannten Faktoren dann zutage, wenn sie als Elemente einer spezifischen historischen Situation mit konkreten sozialpolitischen Programmen konfrontiert werden. Sofern man demnach die für die deutsche sozialpolitische Szene derzeit relevanten Fakten berücksichtigt, haben die als "quasi-objektiv" bzw. "rational" bezeichneten Grenzen generell Gültigkeit für jegliches sozialpolitische Programm, das die Modifikation der Betriebsverfassung mit dem Ziel der Umwandlung von Fremd- in Eigenherrschaft, d.h. der demokratisch-autokephalen Verfassung im vorgetragenen Sinne, anstrebt. Wie gezeigt werden konnte, steht dieser Modifikation einerseits die derzeit unterentwickelte Organisationsstruktur des Managements entgegen; ferner wird die autokephale Verfassung durch die irreduzible Stellung der am Betrieb interessierten Gruppen, sowohl der Eigentümer als auch der Gewerkschaften, verhindert. Andererseits läßt sich die Betriebsverfassung hinsichtlich Demokratisierung und Autokephalie nicht unbegrenzt variieren, sofern die Effizienz der instrumental eingesetzten Belegschaftsvertretung nicht beeinträchtigt und damit die Rationalität der betreffenden Sozialpolitik gewahrt werden soll[1].

Wenn in diesem Zusammenhang von Grenzen der Variabilität die Rede ist, so gilt dies in beiderlei Richtung, sowohl für das Extrem der auto-

---

1) Einschränkend ist hierbei einzufügen, daß die Thesen zur Rationalität auf der Annahme einer mit Kompetenz ausgestatteten Arbeitnehmervertretung beruhen, wie dies für die bis dato praktizierten Modifikationen der Tradition deutscher Sozialpolitik zutrifft. Ob eine mit Autorität nicht ausgestattete Belegschaftsvertretung der Maxime der Rationalität näher kommt und insofern die Grenzen der Variationsbreite der Betriebsverfassung hinauszuschieben vermag, wird abschließend zu untersuchen sein.

kratisch-heterokephalen als auch das Extrem der demokratisch-autokephalen Betriebsverfassung. Die erstere ist in ihrer reinsten Form, nämlich als absolute Unternehmerherrschaft, nicht mehr anzutreffen, wofür autonome und staatliche Interventionen gesorgt haben. Wenn empirisch dennoch Fälle anzutreffen sind, welche diesem Typus entsprechen, so gelten sie als Ausnahme, der Modellcharakter bzw. Leitbildfunktion nicht mehr zukommt. Als Gegenstand sozialpolitischer Programme ist diese Form der Betriebsverfassung zuhöchst inaktuell und bei den gegebenen sozio-ökonomischen Machtverhältnissen als Ziel völlig utopisch geworden. Anders ist es dagegen um den Typus der demokratisch-autokephalen Betriebsverfassung bestellt. Wie gezeigt worden ist, lassen sich für diese Regelung sowohl auf seiten der Gewerkschaft als auch auf seiten der Unternehmer, wenngleich in geringem Umfang, Protagonisten finden.

Wie weit der Spielraum hinsichtlich einer Politik der Demokratisierung der betrieblichen Autoritätsverhältnisse gezogen ist, d.h. wie nahe dem Ziel von Autokephalie und begrenzter Kompetenz zu kommen ist, läßt sich eindeutig nicht fixieren. Zwar wurde im Verlauf dieser Arbeit versucht, äußerste Grenzen aufzuzeigen. Diese Grenzen gelten jedoch lediglich ceteris paribus, d.h. unter Ausschluß einer entsprechenden sozio-ökonomischen Entwicklung. Insoweit anzunehmen ist, daß eine derartige Entwicklung innerhalb eines dialektischen Prozesses ihre eigene Dynamik entfaltet, welche die derzeitigen Daten in flexible Größen transformiert, haben die vorgetragenen Thesen lediglich historische Gültigkeit.

Es kann vermutet werden, daß eine künftige, auf die Modifikation der Betriebsverfassung gerichtete Sozialpolitik eine von der gegenwärtigen völlig abweichende Situation vorfindet, und daß deshalb andere Daten für die Formulierung ihrer Zielsetzung sowie ihre Mittelwahl relevant sind. Soziologische und sozialpolitische Forschung, welche die Dynamik der sozio-ökonomischen Entwicklung nicht in ihre Überlegungen einbezieht, läuft nicht nur Gefahr, rein apologetisch zu wirken, sie neigt auch dazu, "den Zustand, der ihr thematisch ist, als ein

Letztes hinzunehmen"[1]. Daher sind alle verallgemeinernden Thesen hinsichtlich der Grenzen der Variabilität der Betriebsverfassung, die auf einer quasi-naturgesetzlichen Argumentation beruhen, unzutreffend, weil sie auf eine Zementierung des je Bestehenden hinauslaufen.

Der Gefahr des "statischen Irrtums" ist insbesondere die Diskussion von Möglichkeiten und Grenzen der Demokratisierung der betrieblichen Herrschaftsverhältnisse ausgesetzt. Die Möglichkeit der Etablierung der demokratisch-autokephalen Betriebsverfassung wird bestritten unter anderem durch den Hinweis auf "betriebsfremde Vorstellungen"[2] sowie "fremdinstitutionelle Formen von Hierarchie und Autorität"[3]. Objektive, im "Wesen des Betriebes" gelegene Gründe, welche die These bestätigen würden, demokratische Regelungen ließen sich nur im politischen Bereich sinnvoll verwirklichen, seien aber "in einer Fülle von Lebensformen völlig unanwendbar und sinnwidrig"[4], lassen sich nicht erkennen. Eine Demokratisierung im hier vorgetragenen Sinne ist mutatis mutandis durchführbar, wofern die materielle Unabhängigkeit der Unternehmensleitung im Interesse der Kontinuität des Betriebes gesichert ist. Wenn dennoch Bedenken gegen eine Demokratisierung im Sinne einer repräsentativen Teilhabe der Belegschaft an der betrieblichen Autorität erhoben worden sind, dann allein auf Grund von rationalen Erwägungen. Diese Überlegungen zur Rationalität der auf Mitentscheidungsbefugnis gerichteten sozialpolitischen Programme richten sich dabei vorwiegend gegen die Angemessenheit und Leistungsfähigkeit des eingesetzten Instrumentariums, dessen wesentlichster Bestandteil die betriebliche Arbeitnehmervertretung darstellt.

---

1) Theodor W. Adorno: Einleitung in die Musiksoziologie, Zwölf theoretische Vorlesungen, Frankfurt am Main 1962, S. 13

2) Otto Neuloh: Die deutsche Betriebsverfassung ..., S. 38 ff.

3) vgl. Helmut Schelsky: Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie, in: Wege zum sozialen Frieden, Beiträge zur Mitbestimmung und sozialen Partnerschaft in der Wirtschaft, hrsg. von H.D. Ortlieb und H. Schelsky, Stuttgart und Düsseldorf 1954, S. 224 f.

4) Goetz Briefs: Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus..., S. 187

Die Erweiterung der materiellen Rechte des Arbeitnehmers im Sinne eines "Industriebürgerrechtes" kann nur durch eine Modifikation der Betriebsverfassung erreicht werden, welche zugleich den durch die betriebliche Autoritätsstruktur gesetzten Bedingungen Rechnung trägt. Wie gezeigt worden ist, führt die Dichotomie der betrieblichen Autoritätsstruktur zur Ineffizienz der betrieblichen Arbeitnehmervertretung und zugleich zur Unlösbarkeit des Repräsentationsproblems im Betrieb. Entgegen der multidimensional angelegten Staatsbürgerrolle ist die Rolle des Industriearbeiters relativ exakt definiert und daher nur innerhalb enger Grenzen flexibel. Wer auch immer die Inhaber der mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteten Positionen sein mögen, die exekutive Rolle des Arbeitnehmers innerhalb der betrieblichen Autoritätsstruktur wird davon unbeeinflußt bleiben. Deshalb bleibt zu überlegen, ob Verbesserungen der Situation des Arbeitnehmers allein durch solche Modifikationen der Betriebsverfassung erreichbar sind, welche auf eine Teilhabe der Arbeitnehmer, sowohl der Belegschaft als auch der Gewerkschaft, an der betrieblichen Willensbildung verzichten.

Den Nachweis der empirischen Einlösbarkeit der an dieser Stelle vorgetragenen Thesen, soweit dieser Nachweis überhaupt angetreten werden kann, haben die vorangegangenen Kapitel am Beispiel der Mitbestimmung sowie der Partnerschaft zu erbringen versucht. Eine abschließende Analyse von formal-möglichen, rationalen Zweck-Mittel-Kombinationen zur Verwirklichung des Industriebürgerrechtes wird Gegenstand des folgenden Kapitels sein.

Siebtes Kapitel: Ansatz zu einer rationalen verfassungsorientierten Sozialpolitik

I. Die Beziehung zwischen betrieblicher Autoritätsstruktur und Betriebsverfassung - ihre strukturellen und rationalen Konsequenzen für eine verfassungsbezogene Sozialpolitik

Der Versuch eines Ansatzes zu einer rationalen verfassungsorientierten Sozialpolitik kann nicht umhin, von den Mißerfolgen bisheriger Modifikationen der Betriebsverfassung Kenntnis zu nehmen. Die im Verlaufe dieser Untersuchung veranschaulichte Interdependenz von betrieblicher Autoritätsstruktur und Betriebsverfassung bildet den Hintergrund, vor dem ein auf die Modifikation der letzteren gerichtetes sozialpolitisches Programm diskutiert wird. Bezugspunkt und Maßstab zugleich hinsichtlich der Leistungsfähigkeit dieses Programms ist der Beitrag, den es zur bestmöglichen Realisierung eines Industriebürgerrechtes im vorgetragenen Sinne leistet.

1. Strukturelle Folgen

Eine der wesentlichsten strukturellen Konsequenzen der angenommenen Interdependenz von betrieblicher Autoritätsstruktur und Betriebsverfassung betrifft das Phänomen, welches an anderer Stelle als "Unlösbarkeit des Repräsentationsproblems im Betrieb" bezeichnet worden ist. Weil die mit Kompetenz ausgestatteten betrieblichen Führungspositionen hinsichtlich des Inhaltes ihrer Entscheidungen einem durch die Imperativa des "Unternehmens an sich" präformierten Sachzwang unterliegen, der ihnen lediglich einen relativ eng gezogenen Handlungsspielraum gewährt, können sie die Interessen einzelner am Betrieb beteiligten Gruppen nur beschränkt in ihr jeweiliges Zielsystem einbeziehen. Ein sozialpolitisches Programm, welches etwa mit Hilfe der Beteiligung der Belegschaft an der betrieblichen Willensbildung die Einräumung eines Quasi-Bürgerrechts im Betrieb erzielen will, muß daher seine Zweck-Mittel-Kombination so formulieren, daß

es nicht an den irreduziblen strukturellen Hemmnissen scheitert. Nicht die Teilhabe an der Formulierung und Durchsetzung von Entscheidungen, sondern die Kontrolle und Begrenzung der Kompetenz im Betrieb muß in ein rationales sozialpolitisches Programm als instrumentales Zwischenziel eingehen. Das Problem darf nicht mehr lauten: "Wer sollen die Herrscher sein?", sondern es muß heißen: "Wie können wir sie zähmen?"[1].

Wie aus der Untersuchung der bisher unternommenen Versuche zur Modifikation der Betriebsverfassung hervorgegangen ist, sind die Daten der betrieblichen Autoritätsstruktur durchweg unberücksichtigt geblieben. Ausgehend von den mit diesen Modifikationen gesammelten Erfahrungen wird in den folgenden Abschnitten ein Ansatz zur Regelung der Betriebsverfassung dargestellt, der den strukturellen Bedingungen genügt und daher zugleich als rational zu beurteilen ist.

Hinsichtlich dieses Ansatzes bietet sich zunächst die Alternative einer betriebsinternen bzw. betriebsexternen Modifikation der betrieblichen Autoritätsverhältnisse. Beide Ansätze verfolgen dasselbe Ziel, nämlich die Umsetzung des Desiderates der bestmöglichen Kontrolle der betrieblichen Führungspositionen in die entsprechenden institutionellen Regelungen der Betriebsverfassung. Während jedoch der betriebsinterne Ansatz dieses Problem mit Hilfe der Etablierung von Kontrollinstanzen innerhalb der Hierarchie der Betriebsführung zu lösen versucht, wendet sich der betriebsexterne Ansatz einer Regelung zu, welche die Kontrolle der Betriebsführung durch außerhalb der betrieblichen Autoritätsstruktur verankerte Instanzen anstrebt.

Um den Bedingungen der betrieblichen Autoritätsstruktur zu genügen, darf sich das Instrumentarium eines auf die Demokratisierung der betrieblichen Herrschaftsverhältnisse gerichteten Programms nicht auf den reinen Austausch oder die Erweiterung der Hierarchie der betrieblichen Führungspositionen, d.h. eine "Zirkulation der Eliten"

---

1) Problemstellung entstammt Karl R. Popper: Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Band 2, Bern 1958, S. 165

im Sinne Paretos, beschränken, wie dies bei den dargestellten Modifikationen der Betriebsverfassung ausnahmslos der Fall ist. Vielmehr muß die Begrenzung der Kompetenz des Managements auf eine Weise erfolgen, welche die Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter in das betriebliche Autoritätssystem vermeidet. Überall dort, wo Kontrollinstanzen vorwiegend mit Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis ausgestattet sind, wie dies bei den derzeit praktizierten Mitbestimmungssystemen jeglicher Observanz zu beobachten ist, überschreiten sie die Grenzen der Strukturkonformität und sind deshalb zur Ineffizienz verurteilt.

2. Rationale Folgen

Wie sich am Beispiel der angeführten Modifikationen der Betriebsverfassung zeigen ließ, hat die Verankerung der Arbeitnehmervertretung innerhalb der Hierarchie der Betriebsführung notwendigerweise eine positionsbedingte Interessenverschiebung zwischen Belegschaft und deren Repräsentanten zur Folge. Weil zwischen Belegschaft und Betriebsführung ein Interessengegensatz besteht, wird die innerhalb der Betriebsführung verankerte Arbeitnehmervertretung unvermeidbar in diesen Konflikt einbezogen. Zugleich bewirkt die subjektiv vollzogene Anpassung der Belegschaftsvertretung an die Normen des Managements deren Neutralisierung. Bezogen auf die Interessen der Arbeitnehmer tragen jedoch diese Folgen betriebsinterner Modifikationen zur Ineffizienz und Nicht-Rationalität der betreffenden sozialpolitischen Programme bei.

Ein rationaler Ansatz zu einem verfassungsbezogenen Prgramm muß demnach darauf bedacht sein, weder eine Frustration der Belegschaft durch deren betriebsinterne Interessenvertretung noch eine positionsbedingte Beschränkung des Handlungsspielraums der letzteren zu begründen. "Umwandlung von Fremd- in Eigenherrschaft" kann daher nicht Verankerung der Belegschaftsvertretung innerhalb der Betriebsführung als "gleichberechtigter Partner" bedeuten, sondern sie kann lediglich Kompetenzbegrenzung des allein entscheidungsberechtigten

Managements durch die mit Kontroll- und Einspruchsbefugnis ausgestattete Belegschaftsvertretung beinhalten.

Jegliche betriebsinterne Regelung hat grundsätzlich strukturell bedingte Grenzen, welche auf ihre Leistungsfähigkeit bzw. ihre zielbezogene Rationalität nicht ohne Konsequenzen bleiben. Die Folge des vom Management kontrollierten Produktionsprozesses ist eine prinzipielle Präponderanz der Betriebsführung gegenüber dem einzelnen Arbeitnehmer. Dieser ökonomisch begründeten Überlegenheit des Managements vermag sich auch die betriebsinterne Arbeitnehmervertretung nicht zu entziehen. Eine allein auf betriebsinterne Repräsentation gestützte Kontrolle würde daher an der Prädominanz des Managements scheitern. Diese asymmetrische Machtverteilung macht die Einbeziehung der Gewerkschaft als überbetrieblicher Interessenvertretung in das Kontrollsystem erforderlich. Für die Einbeziehung der Gewerkschaft gelten dieselben Grenzbedingungen, die für die betriebsinterne Belegschaftsvertretung genannt wurden. Die gewerkschaftliche Repräsentation darf weder zu einer Begrenzung des Handlungsspielraums der Gewerkschaft gegenüber der Betriebsleitung führen, noch darf sie eine Frustration der Belegschaft bewirken. Als "Schutzorgan des Arbeiters" darf sich die Gewerkschaft nicht in ein "Kontrollorgan über den Arbeiter" verwandeln[1]. Ihre Einbeziehung in den Prozeß der betrieblichen Willensbildung darf daher nur bis zu dem Grad erfolgen, bei dem sie ihre grundsätzliche Opponentenrolle nicht verliert.

Jede Teilnahme an einem industriellen Kontrollsystem führt unvermeidbar zu einem partiellen Engagement und daher zu einem partiellen Verlust von Unabhängigkeit. Insoweit als die aus einer Verankerung der Gewerkschaft im Kontrollsystem resultierenden Vorteile überwiegen, kann das Risiko einer teilweisen Begrenzung des Handlungsspielraums in Kauf genommen werden. Dabei ist jedoch bei der betriebsinternen Regelung im vorgenannten Sinne die Gefahr einer

---

1) vgl. Goetz Briefs: Das Gewerkschaftsproblem gestern und heute, Frankfurt am Main 1955, S. 47

Integration ungleich größer als bei der betriebsexternen Modifikation, bei der die Gewerkschaft außerhalb der betrieblichen Autoritätsstruktur auf die Kompetenz des Managements begrenzenden Einfluß zu nehmen versucht.

II. Rationale Ziele zur betriebsinternen Modifikation der Betriebsverfassung

Berücksichtigung der Belegschaft hinsichtlich der Regelung des Zuganges und der Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen ist Gegenstand der betriebsinternen Modifikation der Betriebsverfassung. Die folgende Analyse bezieht sich auf die Zielkonformität und Effizienz spezifischer betriebsinterner Modifikationen, wobei nicht nur das formal Mögliche, sondern auch das historisch-real Mögliche in die Überlegungen einbezogen wird. Zugleich wird versucht, die weitere Funktion der Betriebsverfassung, nämlich Regelung des betrieblichen Konflikts, zu berücksichtigen.

1. Teilhabe an der Kontrolle des Zugangs zu den betrieblichen Führungspositionen

Es ist an dieser Stelle zu prüfen, nach welchem Modus die Arbeitnehmer an der Kontrolle des Zugangs zu den betrieblichen Führungspositionen beteiligt werden können. Dabei bildet die Leitungsorganisation der deutschen Kapitalgesellschaft, etwa der Aktiengesellschaft, den Ausgangspunkt der Betrachtung.

Im Gegensatz zum anglo-amerikanischen "Board-System" kennt die "Vorstandsverfassung[1)] der deutschen Aktiengesellschaft eine organisatorische Zweiteilung der Unternehmensführung, nämlich Vorstand und Aufsichtsrat. Während der Vorstand mit der laufenden Geschäftsführung betraut ist, befaßt sich der Aufsichtsrat vorwiegend mit der

1) Begriff stammt von Erich Gutenberg: Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962, S. 25

Kontrolle der Geschäftsführung. Zugleich obliegt dem Aufsichtsrat die Bestellung der Vorstandsmitglieder. - Wie gezeigt worden ist, hat die Belegschaft weder bei den der Mitbestimmungsgesetzgebung unterworfenen Unternehmen noch bei den Partnerschaftsbetrieben unmittelbar Anteil an der Kontrolle des Zugangs zu den betrieblichen Führungspositionen. Diese Teilhabe an der Bestellung der Betriebsführung ist jedoch erforderlich, wenn die heterokephale in eine autokephale Betriebsverfassung umgewandelt werden soll. Demnach bedarf es einer institutionellen Verankerung der Belegschaft am Prozeß der Bestellung und Abberufung der Inhaber des Geschäftsführungsorgans.

Nimmt man wiederum auf die Aktiengesellschaft beispielhaft Bezug, so bedarf es einer Modifikation des Zugangs zur Hauptversammlung, welche als Bestellungsorgan unmittelbar den Zugang zum Aufsichtsrat und dadurch mittelbar den Zugang zum Vorstand kontrolliert. Während in der Hauptversammlung derzeit lediglich die Eigentümer im Rechtssinne vertreten sind, bedarf es einer Erweiterung dieses Bestellungsorgans um die Vertreter der Belegschaft. Aus pragmatischen Gründen ist eine lediglich mittelbare Teilhabe der Belegschaft bei der Bestellung angezeigt, wobei organisatorisch die Verbindung zwischen Belegschaft und Bestellungsorgan durch gewählte Verbindungsleute hergestellt werden kann. Nachdem ein ausschließliches Entsendungsrecht der Belegschaft als historisch unmöglich nicht in Betracht kommt, sollten die Delegationsrechte von "Eigentum" und Belegschaft im Bestellungsorgan entsprechend dem "Paritätsprinzip" geregelt werden, wodurch die gleichberechtigte "Partnerschaft von Kapital und Arbeit" ihren institutionell sichtbaren Niederschlag finden würde [1].

---

1) Andere Vorschläge, welche ein Delegationsrecht gemäß dem Verhältnis der Produktivitätsbeiträge von Kapital und Arbeit zur betrieblichen Gesamtleistung befürworten, mißachten die Unlösbarkeit des Zurechnungsproblems der betrieblichen Wertschöpfung; vgl. z. B. Ernst Kuß: Mitbestimmung und gerechter Lohn ..., S. 18; ferner Gerhard Höpp: Fünf Thesen zur Unternehmensreform, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 10. Jahrgang (1959), S. 535

Die entsprechend dem Paritätsprinzip um die Belegschaftsvertreter erweiterte Hauptversammlung vollzieht die Bestellung des Aufsichtsrats. Auch in diesem Unternehmensorgan sollte die Belegschaft gemäß dem Paritätsprinzip mittelbar vertreten sein. Durch eine solcherart gleichberechtigte Beteiligung im Kontrollorgan wäre eine partielle Teilhabe der Belegschaft an der Kontrolle des Zugangs zu den betrieblichen Führungspositionen gewährleistet. Damit wäre zugleich dem Desiderat einer - zumindest partiell - autokephalen Betriebsverfassung entsprochen.

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse dieser Untersuchung, insoweit als sie sich auf die Invariabilität der dichotomischen Autoritätsstruktur beziehen, ist eine Beteiligung von Belegschaftsvertretern innerhalb des Geschäftsführungsorgans nicht angezeigt. Die Kontrolle des Zugangs sollte sich deshalb sinnvollerweise auf die Regelung der Bestellung der Mitglieder des Geschäftsführungsorgans beschränken, ohne der Belegschaft ein Delegationsrecht in das Geschäftsführungsorgan als solches einzuräumen.

Es stellt sich nunmehr die Frage hinsichtlich der Beziehung der Gewerkschaft zu einer derartigen Regelung des Zugangs. Das Desiderat der Autokephalie schließt ein unmittelbares gewerkschaftliches Delegationsrecht aus. Der Gewerkschaft sollte deshalb kein aktives Bestellungsrecht eingeräumt werden, wofern nicht, gemessen am Status der Betriebsangehörigen, eine lediglich heterokephale "Zirkulation der betrieblichen Elite" stattfinden soll. Ein passives Wahlrecht, d.h. Wählbarkeit von Gewerkschaftsvertretern, würde zwar nicht gegen das Desiderat nach Autokephalie, wohl aber gegen rationale Erwägungen verstoßen. Es ist jedoch kein wesentlicher Einwand gegen eine Entsendung von Belegschaftsangehörigen, welche zugleich einer Gewerkschaft angehören, zu erheben; jene könnten gleichzeitig als Verbindungsleute zur betriebsfernen Gewerkschaft fungieren. Was schließlich die Modifikation geltender gesetzlicher Regelungen betrifft, so müßten die durch die Mitbestimmungsgesetze den Gewerkschaften ein-

geräumten Delegationsrechte in Aufsichtsrat und Vorstand zugunsten betriebsinterner Belegschaftsvertreter entfallen.

Durch eine derartige, der Belegschaft repräsentativ eingeräumte partielle Kontrolle des Zugangs zu den betrieblichen Führungspositionen wäre dem Desiderat der Autokephalie weitgehend entsprochen. Es darf jedoch nicht außer acht gelassen werden, daß sich durch die Einräumung eines aktiven und passiven Bestellungsrechtes allein an der faktischen Herrschaftsverteilung, d.h. an der dichotomischen betrieblichen Autoritätsstruktur, prinzipiell nichts verändert. Auch gegenüber den durch die Belegschaft mitbestellten Inhabern von Führungspositionen befinden sich die Betriebsangehörigen in einem Unterordnungsverhältnis. Obwohl es hinsichtlich der Betriebsführung keinen dem politischen Vorbild vergleichbaren Wechsel von Regierung und Opposition geben kann, könnte die Chance der Abberufung bzw. Nicht-Wiederwahl einen antizipativen Effekt bedeuten, welcher die auf Wiederwahl bedachten Inhaber von betrieblichen Führungspositionen im Verhältnis zur Belegschaft alles zu tun vermeiden ließe, was die Chance ihrer Wiederbestellung beeinträchtigen könnte. Damit wäre aber zugleich ein weiterer Schritt auf dem Weg zur Einschränkung der Kompetenz des Managements getan.

2. Teilhabe an der Kompetenz der betrieblichen Führungspositionen

Im Gegensatz zur Teilhabe an der Kontrolle des Zugangs zwingt die Beteiligung der Belegschaft an der Kompetenz als solcher zur strikten Beachtung struktureller und rationaler Grenzbedingungen. Eine Beteiligung an der eigentlichen betrieblichen Willensbildung ist insoweit zu bejahen, als die Ausgestaltung dieser Teilhabe den Bedingungen und Implikationen der betrieblichen Autoritätsstruktur Rechnung trägt. Nachdem einer unmittelbaren Teilhabe an der Kompetenz, etwa durch Entsendung von Arbeitnehmerdelegierten in die betrieblichen Spitzenpositionen, insbesondere relativ enge rationale Grenzen gezogen sind, kann eine Begrenzung der Kompetenz des Managements nicht durch eine Beteiligung an dessen Anordnungs- und Entscheidungsbefugnissen als solchen in Betracht kommen.

Eine Begrenzung der Kompetenz ist sinnvoll nur möglich durch Kontrolle im engeren Sinne, d.h. durch die Etablierung von Kontrollinstanzen innerhalb der Betriebsführung. Institutionell manifestiert sich der "qualitative Sprung" hinsichtlich der Teilhabe der Arbeitnehmer an der Kompetenz in den dargestellten rationalen Grenzbedingungen. Während einer Beteiligung im Aufsichtsrat keine Bedenken struktureller oder rationaler Art entgegenstehen, wäre eine Delegation von Arbeitnehmervertretern in das Geschäftsführungsorgan aus den genannten Gründen weder effizient noch rational.

Entsprechend der Rückwirkung auf die Einstellung der Belegschaft sollten die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat als dem Kontrollorgan lediglich ein Mitwirkungsrecht, keineswegs jedoch eine echte Mitentscheidungsbefugnis haben. Die Arbeitnehmerrepräsentanten dürfen die Definition der Situation des Managements lediglich durch ihre spezifischen Perspektiven ergänzen, keineswegs dürfen sie jedoch gegenüber der Belegschaft als mit Kompetenz ausgestattete Instanz auftreten. Weder Plazet noch Veto, sondern allein unverbindliche Mitwirkung hinsichtlich der zu treffenden Entscheidungen und Anordnungen soll die Belegschaftsvertretung davor bewahren, in die "Verantwortung" einbezogen zu werden. Zugleich soll die Arbeitnehmervertretung davor bewahrt werden, unmittelbar in eine Gegensatzbeziehung zur Belegschaft zu geraten, was bei den derzeitig praktizierten Mitbestimmungssystemen hinsichtlich belastender Entscheidungen, etwa der Zustimmung zu Entlassungen, unvermeidbar ist. Dieser Gefahr sollte die Reduktion der fallweisen Mitbestimmungsbefugnis auf eine weitgehend unverbindliche Anhörungs- und Mitsprachebefugnis der Arbeitnehmervertretung, sowohl im Betriebsrat als auch im Aufsichtsrat, vorbeugen.

Zur Verringerung der sozialen Distanz zwischen Belegschaft und deren Repräsentanten ist ferner eine bestmögliche Gestaltung des betrieblichen Kommunikationsflusses zu wünschen, welche die Bildung mehr oder weniger esoterischer Zirkel, wie dies bei den derzeitigen Mitbestimmungs- bzw. Partnerschaftsgremien der Fall ist, unbedingt aus-

schließt. Dazu bedarf es eines Aufbaus des Systems von Verbindungsleuten, welche als Schaltstationen zwischen der Belegschaft und deren betrieblichen Repräsentationsorganen für einen laufenden Kommunikationsfluß in beiden Richtungen sorgen.

Was die Teilhabe an der betrieblichen Willensbildung angeht, so nimmt die Gewerkschaft ebenfalls eine Sonderstellung ein. Während das derzeit praktizierte Mitbestimmungssystem hinsichtlich der Beteiligung der Gewerkschaft zwangsläufig mit erheblichen Nachteilen bzw. negativen Nebenwirkungen verbunden ist, lassen sich bei einer Regelung im hier vorgetragenen Sinne keine wesentlichen Nachteile im Verhältnis von Gewerkschaft und Belegschaft erkennen. Eine Delegation von Gewerkschaftsangehörigen in die betriebliche Arbeitnehmervertretung hätte weder eine Einigung des gewerkschaftlichen Aktionsspielraums zur Folge noch würde sie die ersteren in eine Gegensatzbeziehung zu den Betriebsangehörigen versetzen. Voraussetzung hierfür ist jedoch die unbedingte Einhaltung der Forderung, die Gewerkschaft als Repräsentationsorgan lediglich an der Kontrolle, keineswegs aber an der Entscheidungsbefugnis als solcher zu beteiligen.

III. Rationale Ziele zur betriebsexternen Modifikation der Betriebsverfassung

Wie aus den Analysen der bisher erfolgten Modifikationen der Betriebsverfassung zu erkennen ist, sind deren instrumentaler Verwendung hinsichtlich der Realisierung von "Betriebsdemokratie" relativ enge Grenzen gesetzt. Diese Begrenzung läßt einen rationalen Ansatz zur betriebsinternen Modifikation der Betriebsverfassung, wie er dargestellt worden ist, lediglich innerhalb einer schmalen Bandbreite zu. Die Teilhabe an der Kontrolle des Zugangs zur Betriebsführung sowie an deren Kompetenz durch innerbetriebliche Arbeitnehmerrepräsentation ist nur insoweit rational, als sie die Implikationen der irreduziblen dichotomischen Autoritätsstruktur beachtet.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob der betriebsinternen nicht eine betriebsexterne Modifikation der Betriebsverfassung vorzuziehen ist. Unter "betriebsexterner" Regelung ist dabei diejenige zu verstehen, welche die Begrenzung der Kompetenz der Betriebsführung durch außerbetriebliche Kontrollinstanzen zu erreichen versucht. Als Träger dieser Modifikation kommen vorwiegend die Gewerkschaften in Betracht, welche dadurch gleichzeitig einen unmittelbaren Einfluß auf das Betriebsgeschehen erhalten würden, der ihnen nach den derzeitig praktizierten Regelungen verwehrt wird.

1. Kompetenzbegrenzung durch betriebsexterne Kontrolle

Auch die betriebsexterne Regelung hat die Modifikation der Betriebsverfassung zum Ziel. Kompetenzbegrenzung durch betriebsexterne Kontrolle ist daher gleichermaßen das instrumentale Zwischenziel eines sozialpolitischen Ansatzes, welcher eine Beschränkung managerieller Anordnungs- und Entscheidungsbefugnis erreichen will. Die Potenz dieser Regelung liegt in der Chance, das Management in Schach zu halten nicht nur durch Vereinbarungen über gegenseitig einzuräumende Befugnisse, sondern insbesondere durch die Furcht der Betriebsführung vor virtuellen Veränderungen[1]. Dieser quasi-antizipative Effekt stützt sich auf die Stärke der arbeitnehmerischen Solidarität sowie deren Objektivation, nämlich der Gewerkschaft; diese kann den Entscheidungs- und Anordnungsspielraum des Managements begrenzen durch die Chance, im Konfliktfalle mit Hilfe des Streiks die Kooperation und damit das kontinuierliche Funktionieren des Betriebes zu unterbrechen.

Für die Etablierung dieser betriebsexternen Modifikation der Betriebsverfassung müssen jedoch bestimmte Voraussetzungen, insbesondere organisatorisch-institutioneller Art, gegeben sein. Vor allem die Gewerkschaften als Träger dieser Regelung auf seiten der Arbeitnehmer

---

1) vgl. Definition der sozialen Kontrolle von George Caspar Homans: Theorie der sozialen Gruppe ..., S. 280 f.

müssen hinsichtlich ihrer Einstellung zum Betrieb sowie dessen unmittelbar beteiligten Gruppen, nämlich Betriebsführung und Belegschaft, eine Neuorientierung gegenüber ihrer bisherigen betriebsbezogenen Politik vornehmen. - Wie die Untersuchung der betriebsbezogenen Sozialpolitik der deutschen Gewerkschaften erkennen ließ, bemühen sich diese bis dato vornehmlich um "Verantwortung" sowie "Verankerung im Betrieb" im Sinne von Teilhabe an der betrieblichen Willensbildung innerhalb der Hierarchie der Betriebsführung. Wie gezeigt werden konnte, sind mit dieser Politik erhebliche Nachteile hinsichtlich des Verhältnisses der Gewerkschaften zum Betrieb, insbesondere zur Belegschaft, verbunden. Die vielbeklagte "Betriebsferne"[1] der deutschen Gewerkschaft ist nicht zuletzt die Folge einer Politik, welche durch mitentscheidungsbefugte Delegierte sich hinreichend im Betrieb verankert glaubt und dabei nicht bedenkt, daß die Inhaber von Mitbestimmungspositionen nicht nur objektiv zur Betriebsführung zu rechnen sind, sondern daß sie auch in der Wahrnehmungsstruktur der Belegschaft nicht unmittelbar mit der Gewerkschaft verbunden werden. Beide, objektives und subjektives Moment, sind ursächlich dafür verantwortlich, daß die deutsche Gewerkschaft im Betrieb institutionell nicht verankert ist.

Als organisatorische Voraussetzung zur Realisierung der betriebsexternen Modifikation bedarf es zunächst der Etablierung einer formellen Gewerkschaftsvertretung im Betrieb. Als Vorbild kann auf die in den Vereinigten Staaten anzutreffende Institution der Gewerkschaftsvertretung auf Betriebsebene, etwa in Gestalt des "shop steward" oder des "local" zurückgegriffen werden[2]. Diese sind ausschließlich

1) vgl. u.a. Otto Stolz: Die Gewerkschaften in der Sackgasse ..., S. 158 ff.; ferner Henry C. Wallich: Triebkräfte des deutschen Wiederaufstiegs, deutsch von Karl Lanz, Frankfurt 1955, S. 288

2) Zur amerikanischen Gewerkschaftsorganisation vgl. u.a. Wilbert E. Moore: Industrial Relations..., S. 305 ff.; Florence Peterson: Die amerikanischen Gewerkschaften, Ihr Wesen und Wirken, München o.J.; René Wack: Kollektivverhandlungen in den USA, Zur Theorie der Vertragsverhandlungen im institutionellen Arbeitsmarkt, Staatswissenschaftliche Studien, Neue Folge, Band 37, hrsg. von Edgar Salin und Gottfried Bombach, Zürich 1959

Repräsentanten der Gewerkschaft, welche als verlängerter Arm jene im Betrieb vertreten. Sie haben keinerlei Mitbestimmungsbefugnisse, sondern stellen lediglich Kontroll- bzw. Beschwerdeinstanzen dar, welche die Einhaltung der zwischen Management und Gewerkschaft getroffenen Kollektivvereinbarungen auf Betriebsebene überwachen sowie von den Betriebsangehörigen geäußerte Beschwerden gegenüber der Unternehmensleitung vortragen. Zugleich sichern sie einen kontinuierlichen Kommikationsfluß zwischen Betriebsführung, Belegschaft und außerbetrieblicher Gewerkschaftsbürokratie.

Auch die Organisationsstruktur der deutschen Gewerkschaft sollte formal um diesen Repräsentanten im Betrieb erweitert werden. Als "Verbindungsmann" darf er nicht wie nach der derzeitigen Praxis eine Randerscheinung bleiben, sondern er muß tatsächlich zum Angelpunkt der Beziehungen zwischen Gewerkschaft und Belegschaft werden. Ob neben den Verbindungsleuten das System der Arbeitnehmervertretung innerhalb der nachgeordneten Ränge der Hierarchie der Betriebsführung, etwa in Gestalt des Betriebsrats, beibehalten werden soll, erscheint zumindest fraglich.

Erschwerend hinsichtlich der Etablierung dieser betriebsexternen Regelung wirkt sich der für Deutschland beobachtbare, relativ niedrige gewerkschaftliche Organisationsgrad der Arbeitnehmer aus, welcher im Vergleich zum amerikanischen System des "closed shop" bzw. "union shop", d.h. ausnahmsloser Gewerkschaftszugehörigkeit aller Betriebsangehörigen, eine für die betriebsbezogene Sozialpolitik völlig andere Situation schafft. Während die Gewerkschaften in Deutschland zwar den Abschluß von Kollektivverträgen übernehmen, bedarf es für die Arbeitnehmer keineswegs der Zugehörigkeit zu einer Gewerkschaft, um in den Genuß derartiger Vereinbarungen zu gelangen. Dies bewirkt vielmehr die sogenannte Allgemeinverbindlicherklärung (§§ 4 ff. Tarifvertragsgesetz), welche die kollektivvertraglichen Regelungen auch auf nicht gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer ausdehnt. Die Folge dieser gesetzlichen Regelung ist keineswegs eine Stärkung, sondern vielmehr eine Schwächung der Stellung der Gewerkschaft

im Verhältnis zu den Arbeitnehmern; für jene ist die Zugehörigkeit zu einer Gewerkschaft zuhöchst überflüssig geworden.

Wenn immer es der Zweck der betriebsexternen Regelung sein soll, die Interessenvertretung der Arbeitnehmer außerhalb der Hierarchie der Betriebsführung zu etablieren, dann sollte es daneben keine Repräsentationsorgane nach dem Muster der derzeitigen Mitbestimmungssysteme geben. Wenn infolge des relativ lockeren Zusammenhanges zwischen Gewerkschaft und Belegschaft die innerbetriebliche Arbeitnehmervertretung dennoch beibehalten werden soll, dann allenfalls in Form der nicht-entscheidungsbefugten Repräsentation.

Der Vorteil der betriebsexternen gegenüber der betriebsinternen Modifikation der Betriebsverfassung liegt einmal darin, daß sie die Gefahren vermeidet, welche mit der Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern in die Hierarchie der Betriebsführung verbunden sind. Die Rolle des Gewerkschaftsdelegierten ist hinreichend als diejenige eines Interessenvertreters definiert, so daß sich ein Loyalitätskonflikt für ihn nicht ergeben kann. Ferner drängt diese Regelung die Arbeitnehmervertreter weder objektiv noch subjektiv in die Situation, Ziele des Managements zu akzeptieren und dadurch Belegschaft bzw. Gewerkschaft frustrieren zu müssen. Die jeweiligen Entscheidungen werden hierbei nicht auf Betriebsebene, sondern vorwiegend innerhalb eines ganzen industriellen Sektors getroffen, so daß die betrieblichen Arbeitnehmervertreter lediglich die Kontrolle über die Einhaltung der kollektivvertraglich getroffenen Vereinbarungen auf Betriebsebene übernehmen.

Der wesentliche Vorteil der betriebsexternen Regelung ist jedoch in der Chance zu erblicken, daß die Arbeitnehmervertretung, ohne Bindung an Betrieb und Unternehmensziel, der Betriebsführung grundsätzlich in einem Gleichordnungsverhältnis und nicht in einem Unterordnungsverhältnis gegenübertritt. Es entfällt die Rücksichtnahme auf eigene Belange, so daß der Gewerkschaftsdelegierte gegenüber dem Management kompromißlos als Kontroll- und Beschwerdeinstanz auftreten kann. Nachdem die gesamte gewerkschaftliche Organisations-

macht hinter ihm steht, ist die Betriebsführung aus "Furcht vor virtuellen Veränderungen" gegenüber dem Gewerkschaftsvertreter eher als gegenüber dem Betriebsrat zu Konzessionen bereit.

Aus den genannten Gründen ist die betriebsexterne der betriebsinternen Modifikation der Betriebsverfassung vorzuziehen. Obwohl die deutschen Gewerkschaften die in der kollektivvertraglichen Regelung gelegenen Möglichkeiten noch nicht annähernd ausgeschöpft haben, wehren sie sich dagegen, lediglich "Lohn- und Tarifmaschinen" zu sein[1]. Es ist weder eine entsprechende Neuorientierung ihrer Politik noch die Bemühung der Gewerkschaften um die Überwindung ihrer "Betriebsferne" zu erkennen. Beides ist aber erforderlich, wenn die gewerkschaftliche Sozialpolitik aus ihrem derzeitigen Dilemma befreit werden soll. Schließlich ist jedoch darauf hinzuweisen, daß die derzeitige sozioökonomische Situation die Etablierung der betriebsexternen Regelung nicht ohne weiteres zuläßt, sei es infolge der gegen "Fremdeinmischung" jeglicher Art gerichteten Haltung der Unternehmer, oder aber infolge der an "Verantwortung" orientierten Haltung der Gewerkschaften. Als "zweitbeste" Lösung bietet sich daher eine Kombination beider Modifikationen, sowohl der betriebsinternen als auch der betriebsexternen, an.

2. Betriebsexterne Konfliktregelung

Wie schon erwähnt worden ist, dient die Betriebsverfassung neben der Regelung des Zugangs und der Kompetenz der Führungspositionen zugleich als Plattform für die Regelung des betrieblichen Konflikts. Die Untersuchung der gegenwärtig praktizierten Mitbestimmungssysteme läßt jedoch erkennen, daß jene den betrieblichen Konflikt eher fördern, als daß sie ihm wirksam begegnen würden.

Auch was die Regelung des betrieblichen Konfliktes angeht, scheint die betriebsexterne gegenüber der betriebsinternen Lösung Vorteile aufzuweisen. Diese Vorteile lassen sich im wesentlichen auf dieselben

---

1) Herbert Wehner: Gewerkschaften sind nicht nur Lohnmaschinen, Münchner Merkur vom 18./19. Mai 1963, S. 7

Momente zurückführen, welche auch hinsichtlich der Kompetenzbegrenzung genannt worden sind. Einmal ist es die Möglichkeit, Beschwerden ohne Rücksicht auf eigene Belange vorzutragen und gegenüber der Betriebsführung zum Austrag zu bringen. Während es bis dato geschehen kann, daß die betriebliche Belegschaftsvertretung, etwa der Betriebsrat, welcher gegenüber der Unternehmensleitung im selben Subordinationsverhältnis steht wie jedes Belegschaftsmitglied, aus Rücksichtnahme auf persönliche Interessen Beschwerden nicht wirkungsvoll vortragen kann, entfällt für den Gewerkschaftsrepräsentanten eine derartige Rücksichtnahme. Ferner gerät der Gewerkschaftsdelegierte nicht in Gefahr, die Interessen des "Unternehmens an sich" über die Belange der Arbeitnehmer zu stellen, wie dies bei Betriebsrat und Arbeitsdirektor häufig festzustellen ist. Schließlich ist die Schaffung einer zusätzlichen Konfliktquelle, bedingt durch den Antagonismus zwischen Arbeitnehmern und deren Repräsentanten, wie dies bei den derzeitigen Mitbestimmungssystemen zu erkennen ist, im Rahmen der betriebsexternen Modifikation nicht zu erwarten.

Voraussetzung für die Etablierung dieser Modifikation ist die Verankerung der Gewerkschaft im Betrieb im Sinne von formal-institutioneller Präsenz von Gewerkschaftsvertretern. Nachdem dieser Lösung jedoch die ablehnende Haltung von Unternehmern und Gewerkschaften entgegensteht, könnte als realisierbares Nahziel allenfalls eine engere Bindung zwischen Belegschaftsvertretung und Gewerkschaft, etwa in Form eines Systems von Verbindungsleuten, erreicht werden. Als Fernziel sollte jedoch die betriebsexterne Regelung die Wegmarke für den Kurs einer rationalen verfassungsorientierten Sozialpolitik setzen.

IV. Schlußbemerkungen

1. Industriebürgerrecht und sozialpolitische Aktivität

Die bisher entfaltete sozialpolitische Aktivität, sowohl gewerkschaftlicher als auch unternehmerischer Observanz, hat das Ziel eines Industriebürgerrechts im hier vorgetragenen Sinne nur in bescheidenem

Umfang zu verwirklichen vermocht. Wie gezeigt werden konnte, hat sich an der Heterokephalie der Betriebsverfassung im Vergleich zur hochkapitalistischen Phase der industriellen Entwicklung wenig geändert. Desgleichen haben sozialpolitische Modifikationen wenig zur echten Begrenzung der Managerherrschaft beigetragen. Wenn immer durch "Mitbestimmung" oder "Partnerschaft" eine Demokratisierung der Betriebsverfassung herbeigeführt werden sollte, dann nur um den Preis der totalen Ideologisierung der faktisch bestehenden Autoritätsverhältnisse. Mit Hilfe der derzeitigen sozialpolitischen Programme kann die Überwindung der dichotomischen Autoritätsstruktur des Betriebes nicht gelingen. Ferner kann auf diese Weise die derzeitige Lage des Arbeitnehmers im Betrieb nicht in einen dem Staatsbürger vergleichbaren Status umgewandelt werden. Entweder bleiben die realmöglichen Modifikationen im Vordergründigen stecken, ohne der eigentlichen Sachproblematik gerecht zu werden, oder aber sind die formalmöglichen Modifikationen aufgrund der bestehenden gesellschaftlichen Kräfteverhältnisse nicht realisierbar und daher absolut utopisch.

Dennoch erfordert die Situation eine Lösung, die am Rationalitätsprinzip gemessen werden muß. Dem Ziel eines rationalen Ansatzes zu einer verfassungsbezogenen Sozialpolitik dienten auch die in diesem Zusammenhang angestellten Überlegungen. Wenn dabei zugunsten der betriebsexternen Modifikation optiert worden ist, dann nur deshalb, weil sie im Vergleich zur betriebsinternen Regelung weniger Nachteile aufweist und daher hinsichtlich Konsistenz und Effizienz der letzteren vorzuziehen ist. Aber auch die betriebsexterne Modifikation der Betriebsverfassung im Sinne der Kontrolle der Kompetenz des Managements außerhalb der Hierarchie der Betriebsführung hat ihre Grenzen in der irreduziblen dichotomischen Autoritätsstruktur des Betriebes. Diese Dichotomie kann durch sozialpolitische Maßnahmen grundsätzlich nicht überwunden werden, ungeachtet der jeweiligen Inhaber von betrieblichen Führungspositionen oder der je geltenden Wirtschafts- und Eigentumsverfassung. Demgemäß wird sich auch ein "Industriebürgerrecht" durch sozialpolitische Aktivität lediglich in begrenztem Umfang verwirklichen lassen.

Es ist kein Grund erkennbar, welcher zu der Annahme berechtigen würde, daß die Entwicklung der sozio-ökonomischen Machtverhältnisse es gestattet, die Führung von Betrieben nach den Spielregeln des repräsentativen Staates auszugestalten, d.h. jedem am Betrieb Beteiligten die gleiche Chance der Teilhabe an der betrieblichen Willensbildung einzuräumen. Dementsprechend wird es weder eine vollkommene Ämterrotation, d.h. ungehemmte innerbetriebliche Mobilität, geben noch wird sich eine ausschließliche Orientierung der Ziele des Managements an den Interessen der Arbeitnehmer herbeiführen lassen. Die Verwirklichung des Industriebürgerrechts kann daher nicht bedeuten, den Arbeitnehmern mehr Rechte im Sinne von Teilhabe an der Anordnungs- und Entscheidungsbefugnis als solcher einzuräumen, sondern sie kann lediglich bedeuten, die irreduziblen dichotomischen Autoritätsverhältnisse zu mildern sowie die Macht der Führungspositionen durch die Etablierung von außerhalb der Hierarchie der Betriebsführung gelegenen Kontrollinstanzen zu begrenzen. Die Maxime, an der die Rationalität betriebsbezogener sozialpolitischer Programme zu messen ist, darf nicht lauten: "Wer sollen die Herrscher sein?", sondern sie muß heißen, nochmals Popper vindizierend: "Wie können wir sie zähmen?". In dieser Richtung sollte auch ein rationaler sozialpolitischer Ansatz erfolgen, welcher verbesserte Institutionen herbeiführen will, die ihrerseits das Ziel des Industriebürgerrechts innerhalb der aufgezeigten Grenzen zu realisieren vermögen, selbst wenn die Verwirklichung des Zieles zuhöchst unvollkommen bleiben muß.

2. Industriebürgerrecht und sozio-ökonomische Dynamik

Wenn es richtig ist, daß sozialpolitische Aktivität lediglich innerhalb enger Grenzen die Realisierung des Industriebürgerrechts herbeiführen kann, dann drängt sich die Frage auf, ob nicht die sozio-ökonomische Entwicklung quasi-automatisch zum selben Ergebnis führen könnte. Es wurde bereits auf den säkularen Trend der Modifikation der Betriebsverfassung hingewiesen, welcher von der heterokephal-autokratischen zur tendentiell autokephal-demokratischen Betriebsverfassung

führt, selbst dort, wo die Sozialpolitik sich nicht in formal-institutionellen Modifikationen niederschlägt. Es reicht ein weitgespannter Bogen vom betrieblichen Absolutismus manchester-kapitalistischer Prägung bis zur formell und informell begrenzten Kompetenz des Managements der Gegenwart. Auch dort, wo keine gezielte Modifikation der betrieblichen Autoritätsverhältnisse stattgefunden hat, ist das absolutistische einem tendentiell partnerschaftlichen Verhältnis zwischen Betriebsführung und Belegschaft gewichen. Wenn eine Extrapolation an Hand dieser Entwicklung zulässig ist, dann ist anzunehmen, daß dieser Trend quasi-automatisch zur weiteren Begrenzung absoluter betrieblicher Kompetenz führen wird.

Ob die Existenz von Interessenorganisationen und deren sozialpolitischen Programmen wesentlich zu dem vorgenannten Trend beigetragen haben, läßt sich wegen der "Unlösbarkeit des Zurechnungsproblems" hinsichtlich Ursache und Wirkung des sozialen Wandels nicht eindeutig bestimmen. Wohl aber läßt die derzeitige sozio-ökonomische Situation erkennen, daß eine weitere Begrenzung der Kompetenz des Managements eintreten wird, welche ihrerseits eine weitere Ranganhebung der Arbeitnehmer bewirken wird. Die mit Vollbeschäftigung und Wirtschaftswachstum verbundene weitere Zunahme der Verknappung menschlicher Arbeitskraft wird allgemeiner und wirkungsvoller für die Erweiterung der Arbeitnehmerrechte sorgen, als dies gewerkschaftliche oder unternehmerische Programme je zustande bringen könnten. Wenngleich diese Entwicklung formal-institutionell weder Autokephalie noch Kompetenzbegrenzung bewirken wird, so wird sie dennoch eine informelle Realisierung des "status personae" (Briefs) für den Arbeitnehmer zur Folge haben, indem sie die "Indifferenzzone"[1] des Managements immer mehr zusammenschrumpfen läßt und dementsprechend zum Prozeß der Transformation von autokratischer in demokratische Managerherrschaft beiträgt.

---

1) Begriff entstammt Chester I. Barnard: The Functions of the Executive..., S. 168

Ob aber jemals ein dem Bürgerrecht im politischen Bereich vergleichbarer Status für den Arbeitnehmer im Industriebetrieb erreicht werden kann, muß auch dann als fraglich gelten, wenn die Dynamik der sozio-ökonomischen Entwicklung in die Betrachtung einbezogen wird. Es könnte deshalb sinnvoller sein, dem Arbeitnehmer zu ermöglichen, außerhalb des Industriebetriebes in größtmöglichem Umfang am sozio-ökonomischen Leben seiner Zeit teilzuhaben und sozialpolitische Programme vorwiegend auf die Verwirklichung dieses Ziels zu richten. Im Bereich des Betriebes werden jedoch der völligen Verwirklichung eines Industriebürgerrechts sowohl durch die Invarianz der dichotomischen Autoritätsstruktur als auch durch die begrenzte Variabilität der Betriebsverfassung letztlich stets Grenzen gezogen sein.

Literaturverzeichnis

Adorno, Theodor W.	Einleitung in die Musiksoziologie, Zwölf theoretische Vorlesungen, Frankfurt am Main 1962
Akademie der Wissenschaften der UdSSR, Institut für Ökonomie	Politische Ökonomie, Lehrbuch, Nach der dritten, überarbeiteten und ergänzten russischen Ausgabe, Berlin 1961
Albu, Austen	Die Organisation der Industrie, in: Neue Beiträge sozialistischer Autoren, Hrsgg. von R.H.S. Crossman, Frankfurt 1953
Arndt, Erich	Die Lohnpolitik in einzel- und gesamtwirtschaftlicher Sicht, Stuttgart und Düsseldorf 1953
Arndt, Erich	Theoretische Grundlagen der Lohnpolitik, Tübingen 1957
Atteslander, Peter	Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln und Opladen 1959
Atteslander, Peter	Artikel "Industrielle Arbeitswelt (II)", in: Die Religion in Geschichte und Gegenwart, 3. Auflage, Band 3, Tübingen 1959, Spalte 739 ff.
Bahrdt, Hans Paul	Industriebürokratie, Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebes und seiner Angestellten, Stuttgart 1958
Bahrdt, Hans Paul	Arbeitssoziologische Aspekte des technischen Fortschritts in der Industrieverwaltung, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Hrsgg. von Heinz-Dietrich Ortlieb, Tübingen 1960, S. 58 ff.
Ballerstedt, Kurt	Grundrechte und Grundpflichten des Unternehmers, in: Gestaltwandel der Unternehmung, Nürnberger Hochschulwoche 1953, Berlin 1954, S. 65 ff.
Barkin, Salomon	Gewerkschaften und Produktivität in den USA, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 3. Jahrgang (1952), S. 405 ff.

Barnard, Chester I.	The Functions of the Executive, Cambridge Mass. 1960
Barton, Paul	Die Arbeiterkontrolle, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 10. Jahrgang (1959), S. 71 ff.
Bierstedt, Robert	Power and Social Organization, in: Human Relations in Administration, The Sociology of Organization, Hrsgg. von Robert Dubin, New York 1951, S. 173 ff.
Bloch-Lainé, François	Pour une réforme de l'entreprise, Paris 1963
Blume, Otto	Zehn Jahre Mitbestimmung, Versuch einer Bestandsaufnahme, in: E. Potthoff, O. Blume, H. Duvernell: Zwischenbilanz der Mitbestimmung, Hrsgg. von Hans-Böckler-Gesellschaft, Tübingen 1962, S. 55 ff.
Blumenthal, W. Michael	Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie, Ein Erfahrungsbericht, Bad Homburg v.d.H.-Berlin-Zürich 1960
Böhm, Franz	Das wirtschaftliche Mitbestimmungsrecht der Arbeiter im Betrieb, in: Ordo - Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Band 4, Düsseldorf und München 1951, S. 21 ff.
Bonać, Vladimir, Zupanov, Jozo	Probleme und Perspektiven der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien, in: Soziale Welt, Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis des sozialen Lebens, Jg. XI (1960), S. 105 ff.
Briefs, Goetz	Artikel "Gewerkschaftswesen und Gewerkschaftspolitik", in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. gänzlich umgearbeitete Auflage, Jena, Band 4 (1927), S. 1108 ff.
Briefs, Goetz	Artikel "Betriebssoziologie", in: Handwörterbuch der Soziologie, Hrsgg. von Alfred Vierkandt, Unveränderter Nachdruck, Stuttgart 1959, S. 31 ff.
Briefs, Goetz	Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934
Briefs, Goetz	Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus, Die Gewerkschaften am Scheideweg, München 1952

Briefs, Goetz	Das Gewerkschaftsproblem gestern und heute, Frankfurt am Main 1955
Briefs, Goetz	Die Grenzen der Tarifautonomie, Frankfurter Allgemeine, Zeitung für Deutschland, D-Ausgabe, vom 24. November 1962, S. 5
Burnham, James	Das Regime der Manager, Stuttgart 1951
Clegg, Hugh A.	Industrial Democracy and Nationalization, Oxford 1955
Clegg, Hugh A.	Mitbestimmung und gewerkschaftliche Macht, Eine britische Stellungnahme zum deutschen Mitbestimmungsrecht, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 8. Jahrgang (1957), S. 615 ff.
Clegg, Hugh A.	A new Approach to Industrial Democracy, Oxford 1960
Cole, G.D.H.	Selbstverwaltung in der Industrie, Nach der fünften neubearbeiteten Auflage, übersetzt von R. Thesing, Mit einer Einleitung von R. Hilferding, Berlin 1921
Cole, G.D.H.	Die britische Genossenschaftsbewegung, Ein Diskussionsbeitrag zu einigen Fragen der Neugestaltung des Handels, Köln-Deutz 1954
Coser, Lewis A.	The Functions of Social Conflict, London 1956
Croner, Fritz	Die Angestellten in der modernen Gesellschaft, Eine sozialhistorische und soziologische Studie, Frankfurt-Wien 1954
Crosland, C.A.R.	The Future of Socialism, London 1961
Dahrendorf, Ralf	Rezension von Otto Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung, Tübingen 1956, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. VIII (1956), S. 660 ff.
Dahrendorf, Ralf	Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1956
Dahrendorf, Ralf	Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1957
Dahrendorf, Ralf	Artikel "Macht und Herrschaft, soziologisch", in: Die Religion in Geschichte und Gegenwart, 3. Auflage, Band 4, Tübingen 1960, Spalte 569 ff.

Dahrendorf, Ralf	Sozialstruktur des Betriebes - Betriebssoziologie, Wiesbaden 1959
Dahrendorf, Ralf	Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts, in: Gesellschaft und Freiheit, Zur soziologischen Analyse der Gegenwart, München 1961, S. 197 ff.
Dahrendorf, Ralf	Politique syndicale et structure des entreprises en Allemagne, in: Sociologie du Travail, Jg. 4 (1962), S. 159 ff.
Dahrendorf, Ralf	Das Mitbestimmungsproblem in der deutschen Sozialforschung, Eine Kritik, Tübingen 1963
Dale, Ernest	Höhere Produktivität durch innerbetriebliche Zusammenarbeit, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 3. Jahrgang (1952), S. 350 ff.
Dietz, Rolf	Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, 3. neubearbeitete und vermehrte Auflage, München und Berlin 1960
Draheim, Georg	Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. Auflage, Göttingen 1955
Drucker, Peter F.	Gesellschaft am Fließband, Eine Anatomie der industriellen Ordnung, Düsseldorf o.J.
Drucker, Peter F.	The Employee Society, in: The American Journal of Sociology, Band 58, Jahrgang 1952/53, S. 358 ff.
Drucker, Peter F.	Die Praxis des Management, Düsseldorf 1956
Dubin, Robert	Constructive Aspects of Industrial Conflict, in: Industrial Conflict, Hrsgg. von Arthur Kornhauser, Robert Dubin, Arthur M. Ross, New York-Toronto-London 1954, S. 37 ff.
Dulles, Foster Rhea	Die Arbeiterbewegung in den USA, Geschichte der amerikanischen Gewerkschaften von ihren Anfängen bis heute, deutsch von Karl-Theo Humbach, Paderborn 1956
Duvernell, Helmut	Mitbestimmung - Heute und Morgen, in: E. Potthoff, O. Blume, H. Duvernell: Zwischenbilanz der Mitbestimmung, Hrsgg. von Hans-Böckler-Gesellschaft, Tübingen 1962, S. 305 ff.

Eucken, Walter	Die Grundlagen der Nationalökonomie, Sechste durchgesehene Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1950
von Ferber, Christian	Arbeitsfreude, Stuttgart 1959
Fischer, Guido	Partnerschaft im Betrieb, Heidelberg 1955
Fischer, Guido	Die Führung von Betrieben, Stuttgart 1961
Fischer, O.	Möglichkeiten und Grenzen der innerbetrieblichen Sozialpolitik, in: Wege zum sozialen Frieden, Beiträge zur Mitbestimmung und sozialen Partnerschaft in der Wirtschaft, Hrsgg. von H.D. Ortlieb und H. Schelsky, Stuttgart und Düsseldorf 1954, S. 258 ff.
Francis, E.K.	Wissenschaftliche Grundlagen soziologischen Denkens, München 1957
Fricke, Fritz	Gewerkschaften und soziale Betriebspolitik - Positive oder negative Haltung, in: Die Arbeit, Zeitschrift für Gewerkschaftspolitik und Wirtschaftskunde, Hrsgg. von Theodor Leipart, Jahrgang 1930, S. 742 ff.
Fricke, Fritz	Soziale Betriebspolitik - eine Frage der Loyalität, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 2. Jahrgang (1951), S. 388 ff.
Friedmann, Georges	Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln 1952
Friedrich, Carl J.	Der Verfassungsstaat der Neuzeit, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1953
Fürstenberg, Friedrich	Artikel "Betrieb III, soziologisch", in: Die Religion in Geschichte und Gegenwart, 3. Auflage, Band 1, Tübingen 1957, Spalte 1103 ff.
Fürstenberg, Friedrich	Der Betriebsrat - Strukturanalyse einer Grenzinstitution, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 10. Jahrgang (1958), S. 418 ff.
Fürstenberg, Friedrich	Wirtschaftssoziologie, Berlin 1961

Geck, L.H. Adolph	Soziale Betriebsführung, Zugleich Einführung in die betriebliche Sozialpolitik, 2. Auflage, Essen 1953
Geiger, Theodor	Zur Soziologie der Industriearbeit und des Betriebes, in: Die Arbeit, Zeitschrift für Gewerkschaftspolitik und Wirtschaftskunde, Hrsgg. von Theodor Leipart, Jahrgang 1929, S. 673 ff. und S. 766 ff.
Geiger, Theodor	Sozialpolitik im Betriebe, in: Die Arbeit, Zeitschrift für Gewerkschaftspolitik und Wirtschaftskunde, Hrsgg. von Theodor Leipart, Jahrgang 1930, S. 831 ff.
Geiger, Theodor	Artikel "Führung", in: Handwörterbuch der Soziologie, Hrsgg. von Alfred Vierkandt, Unveränderter Nachdruck, Stuttgart 1959, S. 136 ff.
Georgi, Christoph	Gewerkschaft und Betrieb, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 6. Jahrgang (1955), S. 660 ff.
Giersch, Herbert	Allgemeine Wirtschaftspolitik, Erster Band, Grundlagen, Wiesbaden 1960
Golden, C.S., Ruttenberg, H.J.	Die Dynamik der industriellen Demokratie, Graz-Wien o.J.
Gouldner, Alwin W.	Patterns of industrial Bureaucracy, London 1955
Gutenberg, Erich	Artikel "Betriebsgröße", in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Begründet von Heinrich Nicklisch, 3. völlig neubearbeitete Auflage, Hrsgg. von Hans Seischab und Karl Schwantag, Band 1, Stuttgart 1956, Spalte 801 ff.
Gutenberg, Erich	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion, 4. Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1958
Gutenberg, Erich	Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962
Harbison, Frederick H. und Burgess, Eugene W.	Modern Management in Western Europe, in: The American Journal of Sociology, Band LX (1954), S. 15 ff.
Hartman , Robert S.	Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit, Köln und Opladen 1958

Hartmann, Heinz	Authority and Organization in German Management, Princeton 1959
Hartmann, Heinz	Ein neuer Betriebsstil? Kritische Beobachtungen zu einer Veröffentlichung von Otto Neuloh, in: Soziale Welt, Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis des sozialen Lebens, Jahrgang XII (1962), S. 244 ff.
Hax, Karl	Die Substanzerhaltung der Betriebe, Köln und Opladen 1957
Hax, Karl	Artikel "Betriebliche Sozialordnung (II) Betriebliche Personalpolitik", in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band 2, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 69 ff.
Henzler, R.	Mitbestimmung in Genossenschaften, in: Wege zum sozialen Frieden, Beiträge zur Mitbestimmung und sozialen Partnerschaft in der Wirtschaft, Hrsgg. von H.D. Ortlieb und H. Schelsky, Stuttgart und Düsseldorf 1954, S. 166 ff.
Hildebrand, Gerhard	Unmöglichkeiten und Möglichkeiten der Betriebsdemokratie, in: Die sozialen Probleme des Betriebes, Hrsgg. von H. Potthoff, Berlin 1925, S. 182 ff.
Höpp, Gerhard	Fünf Thesen zur Unternehmensreform, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 10. Jahrgang (1959), S. 528 ff.
Höpp, Gerhard	Paritätische Unternehmensverfassung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11. Jahrgang (1960), S. 202 ff.
Hofmann, Werner	Die Arbeitsverfassung der Sowjetunion, Berlin 1956
Homans, George Caspar	Industrial Harmony as a Goal, in: Industrial Conflict, Hrsgg. von Arthur Kornhauser, Robert Dubin, Arthur M. Ross, New York-Toronto-London 1954
Homans, George Caspar	Theorie der sozialen Gruppe, Köln und Opladen 1954

Horstkotte, Alfred — Was denken Belegschaften über betriebliche Sozialleistungen, unter besonderer Berücksichtigung einer Betriebsumfrage bei Maggi GmbH, in: Betriebliche Sozialarbeit heute, Hrsgg. von Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf und Wien 1962, S. 67 ff.

Hueck, A. und Nipperdey, H.C. — Grundriß des Arbeitsrechts, Berlin und Frankfurt am Main 1960

Infield, Henrik F. — Utopia und Experiment, Genossenschaft und Gemeinschaft im Lichte der experimentellen Soziologie, Göttingen 1956

Institut für Sozialforschung — Betriebsklima, Eine industriesoziologische Untersuchung aus dem Ruhrgebiet, Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Im Auftrag des Instituts für Sozialforschung herausgegeben von Theodor W. Adorno und Walter Dirks, Band 3, Frankfurt am Main 1955

Jantke, Carl — Artikel "Autorität im Betrieb", in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Begründet von Heinrich Nicklisch, 3. völlig neubearbeitete Auflage, Hrsgg. von Hans Seischab und Karl Schwantag, Band 1, Stuttgart 1956, Spalte 379 ff.

Jellinek, Georg — Allgemeine Staatslehre, 3. Auflage, Berlin 1929

Jöhr, Walter Adolf — Der Kompromiss als Problem der Gesellschafts-, Wirtschafts- und Staatsethik, Tübingen 1958

Jost, Walter — Zur Soziologie des Betriebes, in: Die Arbeit, Zeitschrift für Gewerkschaftspolitik und Wirtschaftskunde, Hrsgg. von Theodor Leipart, Jahrgang 1929, S. 362 ff.

Jungbluth, Adolf — Die Aufgaben des Arbeitsdirektors, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 2. Jahrgang (1951), S. 495 ff.

Jungbluth, Adolf — Möglichkeiten und Grenzen der innerbetrieblichen Sozialpolitik, in: Wege zum sozialen Frieden, Beiträge zur Mitbestimmung und sozialen Partnerschaft in der Wirtschaft, Hrsgg. von H.D. Ortlieb und H. Schelsky, Stuttgart und Düsseldorf 1954, S. 272 ff.

Jungbluth, Adolf — Arbeitsdirektor und Betrieb, München 1957

Katz, Daniel	Satisfactions and Deprivations in Industrial Life, in: Industrial Conflict, Hrsgg. von Arthur Kornhauser, Robert Dubin, Arthur M. Ross, New York-Toronto-London 1954, S. 86 ff.
Kellner, Wolfgang	Der moderne soziale Konflikt, Seine Ursache und seine Überwindung im Betrieb, Stuttgart 1961
Kerr, Clark	Industrial Conflict and its Mediation, in: The American Journal of Sociology, Jahrgang LX (1954), S. 230 ff.
Koch Woldemar	Bemerkungen zum Problem der proletarischen Führungskontrolle in der bolschewistischen Staatswirtschaft, in: Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft im Deutschen Reiche, München und Leipzig, Jahrgang 56 (1932), S. 495 ff.
König, René, Atteslander, Peter u. a.	Betriebssoziologische Mikroanalyse, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 8. Jahrgang (1956), S. 46 ff.
König, René	Artikel "Herrschaft", in: Soziologie, Hrsgg. von René König, Frankfurt am Main 1958, S. 112 ff.
Köpping, Walter	Menschliche Beziehungen in der Industrie, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4. Jahrgang (1953), S. 25 ff.
Kornhauser, Arthur	The undetermined Future of Industrial Conflict, in: Industrial Conflict, Hrsgg. von Arthur Kornhauser, Robert Dubin, Arthur M. Ross, New York-Toronto-London 1954, S. 519 ff.
Kosiol, Erich	Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962
Kraus, Otto	Wirtschaftsdemokratie und Wirtschaftsaufbau, München 1947
Kuß, Ernst	Mitbestimmung und gerechter Lohn als Elemente einer Neuordnung der Wirtschaft, Duisburg 1950
Landshut, Siegfried	Mitbestimmung und Wirtschaftsdemokratie, in: Wege zum sozialen Frieden, Beiträge zur Mitbestimmung und sozialen Partnerschaft in der Wirtschaft, Hrsgg. von H.D. Ortlieb und H. Schelsky, Stuttgart und Düsseldorf 1954, S. 36 ff.

Lauterbach, Albert	Kapitalismus und Sozialismus in neuer Sicht, Hamburg 1963
Lederer, Emil und Marschak, Jakob	Die Klassen auf dem Arbeitsmarkt und ihre Organisationen, in: Grundriss der Sozialökonomik, IX. Abteilung, Das soziale System des Kapitalismus, II. Teil, Die autonome und staatliche soziale Binnenpolitik im Kapitalismus, Tübingen 1927, S. 106 ff.
Lenin, W.I.	Die nächsten Aufgaben der Sowjetmacht, Berlin 1951
Lenin, W.I.	Zwei Arbeiten zur Gewerkschaftsfrage, Berlin 1957
Lepsius, Rainer M.	Artikel "Industrie und Betrieb", in: Soziologie, Hrsgg. von René König, Frankfurt am Main 1958, S. 122 ff.
Lepsius, Rainer M.	Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb, Industriesoziologische Forschung in Deutschland, Hrsgg. vom Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), München 1960
Lever, E.J. Goodell, F.	Die Zusammenarbeit im Betrieb, Ihre geistigen Voraussetzungen und die Mittel zu ihrer Verwirklichung, deutsch von R. Mortenthaler, München 1951
Liefmann-Keil, Elisabeth	Ökonomische Theorie der Sozialpolitik, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1961
Lipset, Seymour Martin	Soziologie der Demokratie, Neuwied am Rhein 1962
Little, Edward	Management und Arbeit in USA, in: Ernst Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, Ihrer Krisenformen und Gestaltungsversuche, Vierte, unveränderte Auflage, Frankfurt am Main 1960, S. 312 ff.
Littmann, Hans-Eduard	Die Bedeutung der Autorität für die organisatorische Struktur des industriellen Großbetriebes nach den Schriften von Peter F. Drucker, Dissertation Hamburg 1954
Lockwood, David	Arbitration and Industrial Conflict, in: The British Journal of Sociology, Band VI, Jahrgang 1955, S. 335 ff.

Lockwood, David	Some Remarks on "The Social System", in: The British Journal of Sociology, Band VII, Jahrgang 1956, S. 134 ff.
Lohmann, Martin	Wirtschaftsordnung, Unternehmungen und Mitbestimmung, in: Wege zum sozialen Frieden, Beiträge zur Mitbestimmung und sozialen Partnerschaft in der Wirtschaft, Hrsgg. von H.D. Ortlieb und H. Schelsky, Stuttgart und Düsseldorf 1954, S. 97 ff.
Marx, Karl Engels, Friedrich	Manifest der Kommunistischen Partei, Berlin 1958
Marx, Karl	Das Kapital, Kritik der politischen Ökonomie, 3 Bände, Berlin 1958 f.
Mausolff. Anneliese	Gewerkschaft und Betriebsrat im Urteil der Arbeitnehmer, Gemeindestudie des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung Darmstadt, Monographie 9, Darmstadt 1952
Mayntz, Renate	Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958
Mayntz, Renate	Soziologie der Organisation, Hamburg 1963
Mayo, Elton	Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Nach der vierten Auflage übersetzt von Rüdiger Proske, Frankfurt am Main o.J.
Mc Pherson, William H.	Betrachtungen zur deutschen Arbeitsverfassung, in: Wege zum sozialen Frieden, Beiträge zur Mitbestimmung und sozialen Partnerschaft in der Wirtschaft, Hrsgg. von H.D. Ortlieb und H. Schelsky, Stuttgart und Düsseldorf 1954, S. 60 ff.
Meany, George	Grundsätze der amerikanischen Gewerkschaftspolitik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 7. Jahrgang (1956), S. 211 ff.
Meier, Victor	Das neue jugoslawische Wirtschaftssystem, Zürich und St. Gallen 1956
Michel, Ernst	Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, Ihrer Krisenformen und Gestaltungsversuche, Vierte, unveränderte Auflage, Frankfurt am Main 1960

Mikardo, Ian	Gewerkschaften und Vollbeschäftigung, in: Neue Beiträge sozialistischer Autoren, Hrsgg. von R.H.S. Crossman, Frankfurt am Main 1953, S. 195 ff.
Mills, C. Wright	Menschen im Büro, Ein Beitrag zur Soziologie der Angestellten, Köln-Deutz 1955
Moore, Wilbert E.	Industrial Relations and the social Order, New York 1957
Mülbach, Paul	Gewerkschaften, Betriebsräte, Streiks in den USA, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 9. Jahrgang (1958), S. 81 ff.
Mülbach, Paul	Das Tarifvertragsrecht in den USA, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 9. Jahrgang (1958), S. 136 ff.
Mueller, Franz H.	Soziale Theorie des Betriebes, Berlin 1952
Naegele, Hermann	Mitunternehmertum und Gewerkschaften, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 3. Jahrgang (1952), S. 148 ff.
Naphtali, Fritz	Wirtschaftsdemokratie, Ihr Wesen, Weg und Ziel, Hrsgg. im Auftrag des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes, 5. Auflage, Berlin 1931
Naumann, Friedrich	Die politischen Parteien in Deutschland, Berlin-Schöneberg 1910
von Nell-Breuning, Oswald	Mitbestimmung, Landshut 1950
von Nell-Breuning, Oswald	Genossenschaftliche Demokratie und Managerregime, in: Der Verbraucher, Konsumgenossenschaftliche Rundschau, 7. Jahrgang (1953), Heft 46, S. 629 ff.
von Nell-Breuning, Oswald	Mitbestimmung und Partnerschaft auf der Ebene von Betrieb und Unternehmen, in: Wege zum sozialen Frieden, Beiträge zur Mitbestimmung und sozialen Partnerschaft in der Wirtschaft, Hrsgg. von H.D. Ortlieb und H. Schelsky, Stuttgart und Düsseldorf 1954, S. 121 ff.

Neuloh, Otto	Artikel "Betriebsverfassung (soziologisch)", in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Begründet von Heinrich Nicklisch, 3. völlig neubearbeitete Auflage, Hrsgg. von Hans Seischab und Karl Schwantag, Stuttgart 1956, Band 1, Spalte 924 ff.
Neuloh, Otto	Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung, Tübingen 1956
Neuloh, Otto	Der neue Betriebsstil, Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung, Tübingen 1960
Neumann-Duesberg, Horst	Betriebsverfassungsrecht, Berlin 1960
Oppenheimer, Franz	Die Siedlungsgenossenschaft, 3. Auflage, Jena 1922
Oppenheimer, Franz	Artikel "Machtverhältnis", in: Handwörterbuch der Soziologie, Hrsgg. von Alfred Vierkandt, Unveränderter Nachdruck, Stuttgart 1959, S. 338 ff.
Ortlieb, H.D.	Der Kampf um Wirtschaftsdemokratie und Mitbestimmung, in: Wege zum sozialen Frieden, Beiträge zur Mitbestimmung und sozialen Partnerschaft in der Wirtschaft, Hrsgg. von H.D. Ortlieb und H. Schelsky, Stuttgart und Düsseldorf 1954, S. 9 ff.
Parsons, Talcott	The Motivation of Economic Activities, in: Essays in Sociological Theory, Revised Edition, Glencoe 1954, S. 50 ff.
Parsons Talcott	A Sociological Approach to the Theory of Organization, in: Structure and Process in Modern Societies, Glencoe 1960, S. 16 ff.
Parsons. Talcott	Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization, in: Structure and Process in Modern Societies, Glencoe 1960, S. 59 ff.
Peterson, Florence	Die amerikanischen Gewerkschaften, Ihr Wesen und Wirken, München o. J.
Philip, André	La démocratie industrielle, Paris 1955

Pirker, Theo	Der Betrieb und die Arbeiterbewegung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 2. Jahrgang (1951), S. 481 ff.
Pirker, Theo	Gewerkschaften am Scheideweg, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 3. Jahrgang (1952), S. 708 ff.
Pirker, Theo	Die blinde Macht, Die Gewerkschaftsbewegung in Westdeutschland, 2 Bände, München 1960
Pirker, Th., Braun, S., Lutz, B., Hammelrath, F.	Arbeiter, Management, Mitbestimmung, Eine industriesoziologische Untersuchung der Struktur, der Organisation und des Verhaltens der Arbeiterbelegschaften in Werken der deutschen Eisen- und Stahlindustrie, für die das Mitbestimmungsgesetz gilt, Stuttgart und Düsseldorf 1955
Popitz, H., Bahrdt, H. P., Jüres, E. A., Kesting, H.	Technik und Industriearbeit, Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen 1957
Popitz, H., Bahrdt, H. P., Jüres, E. A., Kesting, H.	Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, 2. unveränderte Auflage, Tübingen 1961
Popper, Karl R.	Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Band 2, Bern 1958
Potthoff, Ernst	Theorie und Praxis der sozialen Betriebspolitik, Stuttgart und Düsseldorf 1954
Potthoff, Ernst	Die Leitungsorganisation deutscher Großunternehmungen im Vergleich zum westlichen Ausland, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 8. Jahrgang (1956), S. 407 ff.
Rathenau, Walter	Vom Aktienwesen, Berlin 1922
Reichenbach, Bernhard	Betriebsdemokratie in England, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4. Jahrgang (1953), S. 31 ff.
von Reitzenstein, Irene	Solidarität und Gleichheit, Ordnungsvorstellungen im deutschen Gewerkschaftsdenken nach 1945, Berlin 1961

Renner, Karl	Mensch und Gesellschaft, Grundriß einer Soziologie, Wien 1952
Rieger, Wilhelm	Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 2. unveränderte Auflage, Erlangen 1959
Russell, Bertrand	Das menschliche Wissen, übersetzt von Werner Bloch, Darmstadt o.J.
Russell, Bertrand	Macht und Persönlichkeit, Stuttgart o.J.
Salomon, Peter	Genossenschaften und Wirtschaftsordnung, Winterthur 1957
Scott, W.H.	Industrial Democracy, Liverpool 1955
Simmel, Georg	Der Konflikt der modernen Kultur, Ein Vortrag, München und Leipzig 1918
Simmel, Georg	Brücke und Tür, Essays des Philosophen zur Geschichte, Religion, Kunst und Gesellschaft, Im Verein mit Margarete Susman hrsgg. von Michael Landmann, Stuttgart 1957
Simon, Herbert A.	Das Verwaltungshandeln, Eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmen, Mit einem Vorwort von Chester I. Barnard, Stuttgart 1955
Spindler, Gert P.	Mitunternehmertum, Vom Klassenkampf zum sozialen Ausgleich, Lüneburg o.J.
Spindler, Gert P.	Partnerschaft statt Klassenkampf, Zwei Jahre Mitunternehmertum in der Praxis, Stuttgart und Köln 1954
Schäfer, Erich	Die Unternehmung, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Köln und Opladen 1956
Schelsky, Helmut	Berechtigung und Anmaßung in der Manager-Herrschaft, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 1. Jahrgang (1950), S. 131 ff.
Schelsky, Helmut	Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie, in: Wege zum sozialen Frieden, Beiträge zur Mitbestimmung und sozialen Partnerschaft in der Wirtschaft, Hrsgg. von H.D. Ortlieb und H. Schelsky, Stuttgart und Düsseldorf 1954, S. 207 ff.

Schelsky, Helmut	Industrie- und Betriebssoziologie, in: Soziologie, Ein Lehr- und Handbuch zur modernen Gesellschaftskunde, Hrsgg. von Arnold Gehlen und Helmut Schelsky, 3. ergänzte Auflage, Düsseldorf-Köln 1955, S. 159 ff.
Schelsky, Helmut	Die sozialen Folgen der Automatisierung, Düsseldorf-Köln 1957
Schumpeter, Joseph A.	Dogmenhistorische und biographische Aufsätze, Tübingen 1954
Schwenger, Rudolf	Gewerkschaften und soziale Betriebspolitik, in: Die Arbeit, Zeitschrift für Gewerkschaftspolitik und Wirtschaftskunde, Hrsgg. von Theodor Leipart, Jahrgang 1930, S. 742 ff.
Steinmann, Georg, Goldschmidt, Heinz	Gewerkschaften und Fragen des kollektiven Arbeitsrechts, in Großbritannien, Frankreich, Belgien, den Niederlanden und Italien, Ein Überblick, Schriftenreihe des Bundesarbeitsministeriums, Heft 5, Stuttgart 1957
Stolz, Otto	Die Gewerkschaften in der Sackgasse, Ein kritisches Porträt, München 1959
Sturmthal, Adolf	Die amerikanischen Gewerkschaften im Betrieb, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 8. Jahrgang (1957), S. 50 ff.
Teuteberg, Hans Jürgen	Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland, Ursprung und Entwicklung ihrer Vorläufer im Denken und in der Wirklichkeit des 19. Jahrhunderts. Mit einem Geleitwort von Otto Neuloh, Tübingen 1961
Tilders, Theo	Mitunternehmertum und gesamtwirtschaftliche Verantwortung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 2. Jahrgang (1951), S. 678 ff.
Tormin, Walter	Zwischen Rätediktatur und sozialer Demokratie, Die Geschichte der Rätebewegung in der deutschen Revolution 1918/19, in: Beiträge zur Geschichte des Parlamentarismus und der politischen Parteien, Heft 4, Düsseldorf 1954
Triesch, Günter	Die Macht der Funktionäre, Düsseldorf 1956

Wack, René — Kollektivverhandlungen in den USA, Zur Theorie der Vertragsverhandlungen im institutionellen Arbeitsmarkt, Staatswissenschaftliche Studien, Neue Folge, Band 37, Hrsgg. von Edgar Salin und Gottfried Bombach, Zürich 1959

Wagner, Hardy R.H. — Erfahrungen mit dem Betriebsverfassungsgesetz, Unter besonderer Berücksichtigung einiger Mittelbetriebe im Unteren Rhein - Wupper-Kreis, Hrsgg. von Hans-Böckler-Gesellschaft, Köln 1960

Wallich, Henry C. — Triebkräfte des deutschen Wiederaufstiegs, deutsch von Karl Lanz, Frankfurt 1955

Webb-Potter, Beatrice — Die britische Genossenschaftsbewegung, Hrsgg. von Lujo Brentano, Leipzig 1893

Webb, Sidney und Beatrice — Theorie und Praxis der Englischen Gewerkvereine (Industrial Democracy), Deutsch von C. Hugo, 2. unveränderte Auflage, 2 Bände, Stuttgart 1906

Weber, Max — Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 2. durchgesehene und ergänzte Auflage, Besorgt von Johannes Winckelmann, Tübingen 1951, S. 146 ff.

Weber, Max — Der Sinn der "Wertfreiheit" der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 2. durchgesehene und ergänzte Auflage, Besorgt von Johannes Winckelmann, Tübingen 1951, S. 475 ff.

Weber, Max — Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie, Mit einem Anhang: Die rationalen und soziologischen Grundlagen der Musik, 4. neu herausgegebene Auflage, Besorgt von Johannes Winckelmann, 2 Bände, Tübingen 1956

Wehner, Herbert — Gewerkschaften sind nicht nur Lohnmaschinen, Münchner Merkur vom 18./19. Mai 1963, S. 7

Whyte, William Foote — Parsonian Theory applied to Organizations, in: The Social Theories of Talcott Parsons, A critical Examination, Hrsgg. von Max Black, Englewood Cliffs 1961, S. 250 ff.

von Wieser, Friedrich — Großbetrieb und Produktivgenossenschaft, in: Gesammelte Abhandlungen, Tübingen 1929, S. 278 ff.

Windschuh, Josef — Das neue Unternehmerbild, 2. Auflage, Baden-Baden - Frankfurt am Main 1954

Wingen, Max — Die Einstellung der deutschen Gewerkschaften zur sozialen Betriebsführung, Dissertation Bonn 1956

Wirsing, Giselher — Mitbestimmung - falsch und richtig, in: Ernst Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, Ihrer Krisenformen und Gestaltungsversuche, 4. unveränderte Auflage, Frankfurt am Main 1960, S. 275 ff.

Lebenslauf

Am 8. Dezember 1935 wurde ich als Sohn des Kaufmanns Walter Prager und seiner Ehefrau Hedwig geb. Schmidt in Tübingen geboren.

Nach dem Erwerb der mittleren Reife am Joh.-Kepler-Gymnasium in Reutlingen besuchte ich ab 1952 die Wirtschaftsoberschule am selben Ort, an der ich im Frühjahr 1955 die Reifeprüfung ablegte. Im Anschluß hieran trat ich als kaufmännischer Lehrling in die Württ. Frottierweberei Lustnau GmbH. in Tübingen-Lustnau ein, die ich im April 1957 nach Ablegung der Kaufmannsgehilfenprüfung verließ.

Im Sommersemester 1957 immatrikulierte ich mich an der Eberhard-Karls-Universität zu Tübingen. Hier und an der Ludwig-Maximilians-Universität zu München, an der ich mich im Sommersemester 1958 eingeschrieben habe, widmete ich mich dem Studium der Betriebswirtschaftslehre und Soziologie. Im Sommersemester 1961 unterzog ich mich mit Erfolg der Diplomprüfung für Kaufleute.

Im Wintersemester 1961/62 immatrikulierte ich mich wieder an der Eberhard-Karls-Universität zu Tübingen. Hier wandte ich mich insbesondere dem Studium der sozialen Probleme des Industriebetriebes zu. Diesem Problemkreis habe ich auch das Thema meiner Dissertation entnommen.

Seit dem 1. April 1964 bin ich bei einer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft in Stuttgart als Revisionsassistent angestellt.

Foto-Druck: Frau Elly HUTH, Tübingen